

## VERKLARING

"Ek verklaar hiermee dat *Die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie in 'n universiteitsbiblioteek* my eie werk is en dat ek alle bronne wat ek gebruik of aangehaal het deur middel van volledige verwysings aangedui en erken het".



---

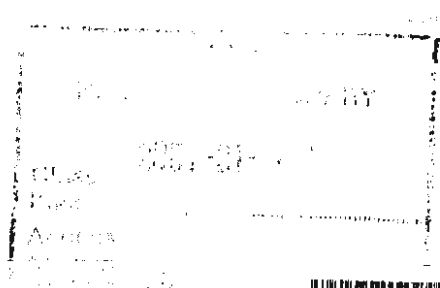
**E C MARTINS**

**Junie 2000**

## VOORWOORD

My opregte dank en waardering gaan aan die volgende persone wie se bydrae hierdie studie moontlik gemaak het:

- Dr Fransie Terblanche vir die besondere hulp en leiding wat ek van haar ontvang het en die deeglike wyse waarop sy te werk gegaan het.
- Prof Mike Watkins vir sy insette met die empiriese navorsing.
- My man, Nico, vir sy inspirasie, hulp met die statistiese verwerking van data en dat hy as kritiese leser opgetree het.
- My dogters, Adéle en Odelia vir hulle belangstelling, begrip en aanmoediging.
- Mev Adéle Calitz wat 'n gedeelte van die manuskrip getik het.
- Mev Ilze de Beer vir die taalkundige versorging van die manuskrip.
- Mev Marlene Burger vir kontrole van die bibliografie.
- My Skepper wat my die krag en moed gegee het om enduit vol te hou.



027.7 MART



0001767191

# INHOUDSOPGAWE

	<b>Bladsy</b>
VERKLARING .....	i
VOORWOORD .....	ii
LYS VAN FIGURE .....	ix
LYS VAN TABELLE .....	xi
OPSOMMING .....	xiii
SUMMARY .....	xiv

## HOOFSTUK 1 :            INLEIDING

1.1	FAKTORE WAT TOT DIE NAVORSING AANLEIDING GEGEE HET .....	1
1.2	PROBLEEMSTELLING .....	4
1.3	AFBAKENING VAN DIE NAVORSINGSTERREIN .....	6
1.4	TERMINOLOGIE .....	7
1.5	WAARDE VAN DIE NAVORSING .....	9
1.6	NAVORSINGSMETODE .....	10
	1.6.1 Teoretiese raamwerk .....	10
	1.6.2 Empiriese navorsing .....	10
1.7	AANBIEDING VAN NAVORSING .....	12
1.8	SAMEVATTING .....	12

## HOOFSTUK 2 :            DIE AARD VAN ORGANISASIEKULTUUR

2.1	INLEIDING .....	13
2.2	WAT IS ORGANISASIEKULTUUR? .....	13
	2.2.1 Beskrywing van die begrip organisasiekultuur .....	13

**Bladsy**

2.2.2	Verskil tussen organisasiekultuur en organisasie- klimaat .....	18
2.2.3	Organisasiewaardes .....	20
2.2.4	Kenmerke van organisasiekultuur .....	24
2.3	DIE ONTSTAAN EN INSTANDHOUDING VAN ORGANISASIEKULTUUR .....	26
2.3.1	Ontstaan van organisasiekultuur .....	27
2.3.2	Die manifestasie van organisasiekultuur in 'n organisasie .....	29
2.3.2.1	Materiële simbole .....	29
2.3.2.2	Rituele en gebruike .....	31
2.3.2.3	Taalgebruik .....	32
2.3.2.4	Legendes of stories .....	33
2.3.2.5	Interpersoonlike verhoudinge .....	34
2.3.2.6	Waardes (opvattinge, veronderstellings of aannames) .....	35
2.3.3	Faktore waardeur organisasiekultuur in stand gehou word .....	36
2.3.3.1	Leierskap .....	36
2.3.3.2	Keuringproses .....	39
2.3.3.3	Sosialisering van werknemers .....	39
2.4	DIE ROL (INVLOED) VAN ORGANISASIEKULTUUR IN 'N ORGANISASIE .....	41
2.4.1	Die funksies van organisasiekultuur .....	42
2.4.2	Die invloed van organisasiekultuur op verskillende bestuurshulpmiddele en prosesse in 'n organisasie .....	44
2.4.2.1	Strategie .....	46
2.4.2.2	Struktuur .....	47
2.4.2.3	Kommunikasie .....	50
2.4.2.4	Besluitneming .....	50
2.4.2.5	Samewerking .....	52



	<b>Bladsy</b>
2.4.2.6 Menseverhoudinge .....	53
2.5 VERANDERING VAN ORGANISASIEKULTUUR .....	54
2.6 MANIFESTASIE EN VERANDERING VAN ORGANISASIEKULTUUR IN UNIVERSITEIT- BIBLIOTHEKE .....	59
2.7 DIMENSIES, TIPOLOGIEË EN MODELLE OM ORGANISASIEKULTUUR TE BESKRYF .....	67
2.7.1 Dimensies en onderskeidingselemente onderliggend aan organisasiekultuur .....	69
2.7.2 Tipologieë van organisasiekultuur .....	72
2.7.3 Modelle van organisasiekultuur .....	77
2.7.3.1 Model van organisasiekultuur as deel van organisasierealiteit .....	77
2.7.3.2 Model van vlakke van kultuur en die interaksie daartussen .....	79
2.7.3.3 Model van organisasiekultuur na aanleiding van die stelselbenadering .....	82
2.8 SAMEVATTING .....	95

### **HOOFSTUK 3 : KREATIWITEIT EN INNOVASIE IN DIE WERKOMGEWING EN DIE VERBAND MET ORGANISASIEKULTUUR**

3.1 INLEIDING .....	96
3.2 OORSIG VAN NAVORSINGSTROME OP DIE TERREIN VAN KREATIWITEIT EN INNOVASIE EN AFBAKENING VAN DIE NAVORSINGSTERREIN .....	97
3.3 BEGRIPSOMSKRYWING EN KLASSIFISERING VAN KREATIWITEIT EN INNOVASIE .....	102
3.3.1 Begripsomskrywing van kreatiwiteit.....	102

	<b>Bladsy</b>
3.3.2 Begripsomskrywing van innovasie .....	107
3.3.3 Oorvleueling van konsepte .....	111
3.3.4 Tipologieë (klassifikasies) van innovasie .....	114
3.3.5 Kreatiwiteits- en innovasieproses .....	115
3.3.6 Bespreking van modelle van die kreatiwiteits- en innovasieproses .....	121
3.4 VERBAND TUSSEN KREATIWITEIT, INNOVASIE EN ORGANISASIEKULTUUR .....	123
3.4.1 Invloed van basiese elemente van organisasie- kultuur op kreatiwiteit en innovasie .....	123
3.4.2 Invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie in organisasies as oop stelsels .....	124
3.5 WAARDES, NORME EN OORTUIGINGS VAN ORGANISASIE- KULTUUR WAT KREATIWITEIT EN INNOVASIE IN 'N ORGANISASIE BEÏNVLOED .....	128
3.5.1 Navorsing oor die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie .....	129
3.5.2 Determinante van organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie ondersteun .....	133
3.5.2.1 Innovasiegedrag .....	134
3.5.2.2 Strategie .....	147
3.5.2.3 Organisasiestruktuur .....	151
3.5.2.4 Openlike kommunikasie .....	159
3.5.2.5 Ondersteuningsmeganismes .....	161
3.6 'N GEÏNTEGREERDE, INTERAKTIEWE MODEL VAN ORGANISASIEKULTUUR, KREATIWITEIT EN INNOVASIE .....	169
3.7 SAMEVATTING .....	172

## **HOOFSTUK 4 :      NAVORSINGSONTWERP VIR EMPIRIESE NAVORSING**

4.1	INLEIDING .....	175
4.2	NAVORSINGSONTWERP.....	175
4.2.1	Populasie .....	177
4.2.2	Die meetinstrument .....	178
4.2.2.1	Kultuurvraelysdimensies .....	179
4.2.2.2	Biografiese vrae .....	182
4.3	ONDERSOEKMETODE .....	182
4.3.1	Voor- en nadele van die gebruik van sekondêre data .....	183
4.3.2	Evaluering van die sekondêre navorsingsdata vir hierdie navorsing .....	185
4.3.3	Veranderlikes in die vraelys wat moontlik verband hou met kreatiwiteit en innovasie .....	188
4.4	STATISTIESE ONTLEDING .....	193
4.4.1	Faktorontleding .....	193
4.4.1.1	Doelwitte van faktorontleding .....	195
4.4.1.2	Steekproefgrootte .....	196
4.4.1.3	Faktormodel .....	197
4.4.1.4	Kriteria vir die bepaling van die aantal faktore .....	198
4.4.1.5	Faktorrotasie .....	200
4.4.1.6	Faktorladings .....	202
4.4.1.7	Interpretasie van faktore .....	204
4.4.2	Itemontleding met Cronbach Alpha (of koëffisiënt-alfa) .....	205
4.5	SAMEVATTING .....	205

## **HOOFSTUK 5 :      STATISTIESE ONTLEDINGS, BESPREKING VAN RESULTATE EN GEVOLGTREKKINGS**

5.1	INLEIDING .....	209
-----	-----------------	-----

	<b>Bladsy</b>
5.2	FAKTORONTLEDING ..... 209
5.3	KONSEPTUELE BENOEMING VAN FAKTORE ..... 213
5.4	BESKRYWING VAN FAKTORE ..... 213
5.4.1	Faktor 1: Strategie ..... 213
5.4.2	Faktor 2: Doelgerigheid ..... 215
5.4.3	Faktor 3: Vertrouensverhouding ..... 216
5.4.4	Faktor 4: Innovasiegedrag ..... 217
5.4.5	Faktor 5: Werkomgewing ..... 218
5.4.6	Faktor 6: Kliëntgeoriënteerdheid ..... 219
5.4.7	Faktor 7: Bestuursondersteuning ..... 220
5.5	ITEMONTLEDING MET CRONBACH ALPHA ..... 221
5.6	BESPREKING VAN RESULTATE EN GEVOLGTREKKINGS ..... 222
5.6.1	Faktor 1: Strategie ..... 224
5.6.2	Faktor 2: Doelgerigheid ..... 226
5.6.3	Faktor 3: Vertrouensverhouding ..... 229
5.6.4	Faktor 4: Innovasiegedrag ..... 231
5.6.5	Faktor 5: Werkomgewing ..... 232
5.6.6	Faktor 6: Kliëntgeoriënteerdheid ..... 235
5.6.7	Faktor 7: Bestuursondersteuning ..... 237
5.6.8	Gevolgtrekkings met betrekking tot statisties gefundeerde model ..... 239
5.7	ANTWOORD OP DIE NAVORSINGSVRAAG ..... 240
5.8	KRITIESE BESKOUING VAN DIE STUDIE ..... 240
5.9	AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING..... 241
5.10	SLOTOPMERKING ..... 242
	BIBLIOGRAFIE ..... 243

## LYS VAN FIGURE

### HOOFSTUK 2

FIGUUR 2.1	KLEMVERSKUIWING IN ORGANISASIEKULTURE OM AAN TE PAS BY VERANDERENDE OMGEWING .....	56
FIGUUR 2.2	EFFEKTIWITEIT VAN METODES VIR VERANDERING IN ORGANISASIEKULTUUR .....	58
FIGUUR 2.3	KONTINUUM VAN AKADEMIESE STRENGHEID VAN BEGINSELS VAN KULTUURBESKRYWING .....	68
FIGUUR 2.4	ORGANISASIEKULTUUR AS DEEL VAN ORGANISASIE- REALITEIT .....	78
FIGUUR 2.5	VLAKKE VAN KULTUUR EN DIE INTERAKSIE DAARTUSSEN .....	80
FIGUUR 2.6	DIE ORGANISASIE AS 'N OOP STELSEL WAT INSETTE IN UITSETTE OMSKAKEL.....	85
FIGUUR 2.7	'N MODEL VAN ORGANISASIEKULTUUR .....	94

### HOOFSTUK 3

FIGUUR 3.1	NAVORSINGSBENADERINGS OP DIE TERREIN VAN KREATIWITEIT EN INNOVASIE MET SPESIFIEKE VERWYSING NA HIERDIE STUDIE .....	101
FIGUUR 3.2	OMSKRYWING VAN KREATIWITEIT .....	106
FIGUUR 3.3	OMSKRYWING VAN KREATIWITEIT EN INNOVASIE .....	113
FIGUUR 3.4	MODELLE VAN DIE KREATIWITEITS - EN INNOVASIE- PROSES .....	116
FIGUUR 3.5	INVLOED VAN ORGANISASIEKULTUUR OP KREATIWITEIT EN INNOVASIE (VOORLOPIGE MODEL) .....	171

**HOOFSTUK 5**

FIGUUR 5.1	EIEWAARDES VAN FAKTORE VIR FAKTORSELEKSIE (NA VARIMAX ROTASIE) .....	210
FIGUUR 5.2	MODEL VAN DIE INVLOED VAN ORGANISASIEKULTUUR OP KREATIWITEIT EN INNOVASIE .....	223

## LYS VAN TABELLE

### HOOFSTUK 2

TABEL 2.1	TWEE KONTRASTERENDE KULTUURSTELSELS .....	22
TABEL 2.2	KULTURELE LEIERSKAP .....	37
TABEL 2.3	FUNKSIES VAN ORGANISASIEKULTUUR .....	43
TABEL 2.4	VERBAND TUSSEN ORGANISASIEPROSESSE EN ORGANISASIEKULTUUR .....	45
TABEL 2.5	FAKTORE WAT VERANDERING IN ORGANISASIE- KULTUUR BEÏNVLOED .....	55
TABEL 2.6	VOORBEELD VAN KULTUURVERANDERING .....	62
TABEL 2.7	VERGELYKING VAN DIMENSIES ONDERLIGGEND AAN ORGANISASIEKULTUUR .....	70
TABEL 2.8	TIPOLOGIE VAN ORGANISASIEKULTUUR .....	73
TABEL 2.9	VERGELYKING VAN ORGANISASIEKULTUUR- TAKSONOMIEË .....	75

### HOOFSTUK 3

TABEL 3.1	VERSKILLENDE NAVORSERS SE DEFINISIES/ OMSKRYWINGS VAN KREATIWITEIT .....	103
TABEL 3.2	VERSKILLENDE NAVORSERS SE DEFINISIES/ OMSKRYWINGS VAN INNOVASIE .....	108

### HOOFSTUK 4

TABEL 4.1	SKAAL WAT IN KULTUURVRAELYS GEBRUIK IS .....	181
TABEL 4.2	VRAE WAT MOONTLIK VERBAND HOU MET KREATIWITEIT EN INNOVASIE .....	189

**HOOFSTUK 5**

<b>TABEL 5.1</b>	<b>PERSENTASIE VAN EIEWAARDES NA VARIMAX</b>	
	ROTASIE .....	211
<b>TABEL 5.2</b>	<b>OPSOMMING VAN FAKTORSTRUKTUUR NA VARIMAX</b>	
	ROTASIE .....	212
<b>TABEL 5.3</b>	<b>BENAMING VAN FAKTORE</b> .....	213
<b>TABEL 5.4</b>	<b>STRATEGIE</b> .....	214
<b>TABEL 5.5</b>	<b>DOELGERIGTHEID</b> .....	215
<b>TABEL 5.6</b>	<b>VERTROUENSVERHOUDING</b> .....	216
<b>TABEL 5.7</b>	<b>INNOVASIEGEDRAG</b> .....	217
<b>TABEL 5.8</b>	<b>WERKOMGEWING</b> .....	218
<b>TABEL 5.9</b>	<b>KLIËNTGEORIËNTEERDHEID</b> .....	219
<b>TABEL 5.10</b>	<b>BESTUURSONDERSTEUNING</b> .....	220
<b>TABEL 5.11</b>	<b>RESULTATE VAN DIE BETROUBAARHEID VAN</b>	
	<b>FAKTORE</b> .....	221



## **OPSOMMING**

In die vinnig veranderende omgewing waarin universiteitbiblioteke funksioneer is daar besorgdheid oor die vermoë van universiteitbiblioteke om tred te hou met dié verandering ten einde suksesvol te kan bly voortbestaan. Kreatiwiteit en innovasie speel 'n rol in die veranderingsproses. Organisasiekultuur het 'n invloed op die mate waarin kreatiwiteit en innovasie in 'n organisasie gestimuleer word.

'n Voorlopige model wat op die literatuur gebaseer is, het getoon dat strategie, organisasiestruktuur, ondersteuningsmeganismes, innovasiegedrag en kommunikasie die organisasiekultuurdeterminante is wat kreatiwiteit en innovasie in organisasies beïnvloed.

In die onderhawige empiriese studie is bestaande data, wat ingesamel is om die organisasiekultuur van 'n universiteitbiblioteek te beskryf, gebruik om die voorlopige model te toets. 'n Faktorontleding het getoon dat strategie, doelgerigtheid, vertrouensverhouding, innovasiegedrag, werkomgewing, kliëntgeoriënteerdheid en bestuursondersteuning 'n invloed het op die mate waarin kreatiwiteit en innovasie in die universiteitbiblioteek gestimuleer en bevorder sal word.

**THE INFLUENCE OF ORGANISATIONAL CULTURE  
ON CREATIVITY AND INNOVATION  
IN A UNIVERSITY LIBRARY**

by

Ellen Caroline Martins

MInf

Promoter: Dr F Terblanche

Joint promoter: Prof M L Watkins

**SUMMARY**

In the rapidly changing environment in which university libraries function there is concern about the ability of such libraries to keep pace with change in order to be able to survive. Creativity and innovation have a role to play in the change process. Organisational culture has an influence on the degree to which creativity and innovation are stimulated in an organisation.

A preliminary model which is based on the literature, has shown that strategy, organisational structure, support mechanisms, innovation behaviour and communication are the organisational culture determinants that influence creativity and innovation in organisations.

In the empirical study, existing data which were collected to describe the organisational culture of a university library, were used to test the preliminary model. A factor analysis showed that strategy, purposefulness, trust relationship, innovation behaviour, work environment, customer orientation and management support influence the degree to which creativity and innovation are stimulated and promoted in the university library.

**KEY TERMS:**

Organisational culture; creativity; innovation; organisational culture in university libraries; organisational values; change in organisational culture; dimensions in organisational culture; creative behaviour; creativity process; innovation process; organisational culture models; idea generating

# HOOFSTUK 1

## INLEIDING

### 1.1 FAKTORE WAT TOT DIE NAVORSING AANLEIDING GEGEE HET

Vir die meeste organisasies is verandering onafwendbaar in die omgewings waarin hulle funksioneer. Veranderinge word gereflekteer in die impak van die omgewing, ontwikkeling van innoverende tegnologie, veranderinge in markstrukture, kliënte, kompeteerdere of die sosiale en politieke omgewing. Interne veranderinge word gereflekteer in die wyse waarop organisasies aanpas by veranderinge in die omgewing. Dit blyk asof die tempo van verandering toeneem na mate nuwe kennis, ideegenerering en wêreld-diffusie (*global diffusion*) toeneem. Die tydlose besorgdheid is of interne veranderinge - in strategieë, werkwyses en sienswyses - sal tred hou met eksterne veranderinge (Chan Kim & Mauborgne 1999:49; *The Dance of Change* 1999:14).

Universiteite en universiteitbiblioteke word ook geraak deur veranderinge in sowel die eksterne as die interne omgewing. Die rol van die universiteitsbiblioteek is onderhewig aan verandering as gevolg van die veranderinge in die akademiese kommunikasieprosesse en ontwikkeling en vooruitgang op die gebied van inligtingtegnologie (Pienaar 1995:107).

Universiteitsbiblioteke beleef voortdurend veranderinge. Die ou paradigma (byvoorbeeld die blote versameling en beskikbaarstelling van rekords) is nie meer van toepassing nie en 'n nuwe paradigma is besig om te ontwikkel vir die nuwe inligtingera. Universiteitsbiblioteke het te staan gekom voor

uitdagings, soos groot finansiële verpligtinge, voortdurende tegnologiese veranderinge, kompetisie van ander inligtingdienste soos die Internet en veranderende gebruikerbehoefte (Burke 1994:8; De Gennaro 1992:67; Kong 1996:21-22). Toename in kompetisie het die behoefte aan vinnige, akkurate, relevante inligting laat toeneem. Globalisering het tot gevolg dat die behoefte aan plaaslike inligting uitbrei tot die soeke na nasionale en internasionale inligting (Burke 1994:8). Kong (1996:22) is van mening dat met die afname in begrotings en die toename in behoeftes aan elektroniese inligtingbronne, biblioteke besig is om hul klem op besit van materiaal soos tydskrifte te verskuif na net-betyds-toegang en/of lewering van tydskrif-artikels.

Die behoefte om te voldoen aan toenemende druk van 'n groeiende reeks dienste met minder bronne, het die meeste biblioteke genoop om meer te fokus op kliëntgesentreerde en toegang-tot-inligting-benadering bo versameling en bewaring (Pienaar 1994:3-29). Volgens Riggs (1997:7) word veral meer klem gelê op diversiteit in kliëntebehoefte en versamelings - papier en elektronies. 'n Voorbeeld van diversiteit in versamelings is die GAELIC (*Gauteng and Environs Library Consortium*) wat in April 1996 in werking gestel is toe sewe universiteite en vyf teknikons in die Gauteng provinsie 'n konsortium gevorm het om streeksamewerking op elektroniese wyse te bewerkstellig (De Kock 1998:5). Hierdie kliëntgesenteerde strategie kan gesien word as 'n wyse om positief te reageer op 'n onseker omgewing (Davies *et al.* 1992:70).

Volgens Read (1996:223) is die post-industriële organisasie van vandag 'n kennisgebaseerde organisasie waarvan die sukses en voortbestaan op innovasie, kreatiwiteit, ontdekking en inventiwiteit berus. 'n Effektiewe reaksie op hierdie eise bring verandering mee, nie alleen in individuele

gedrag nie, maar innoverende veranderinge in die organisasies en instansies wat hulle sal laat voortbestaan. Kreatiwiteit en innovasie speel 'n baie belangrike rol in hierdie veranderingsproses. Dit word dikwels geassosieer met ekonomiese vooruitgang, asook spesifieke vooruitgang in kennis, wat 'n bydrae kan lewer tot organisasies se vooruitgang. Zaltman *et al.* (soos aangehaal deur West & Farr 1990:3-4) stel dit so: "The importance of new ideas cannot be overstated. Ideas and their manifestations as practices or products are at the core of social change". Vandag se suksesvolle organisasies moet kreatiwiteit en innovasie bevorder en die kuns om aan te pas by verandering bemeester, anders is hulle tot ondergang gedoem (Robbins 1996:18). Burke (1994:8) beweer dat die vermoë van organisasies om op verskillende wyses te reageer op nuwe en diverse situasies, sal verhoog indien die kreatiewe potensiaal van individue ontsluit word.

Universiteitbiblioteke bevind hulle ook midde in die inligtingtegnologiese ontwikkeling en vooruitgang en daarom ervaar hulle vinnige en radikale veranderinge. Die proses wat organisasies gebruik om by veranderinge aan te pas en die organisasie te herskep word organisasietransformasie genoem. Om transformasie te kan bewerkstellig, sal vereis dat biblioteekbestuur verandering moet kan bestuur en verdra, maar ook dat hulle hul eie transformasie moet ontwerp. Om aan te pas en leiding te gee in die nuwe era, vereis dat biblioteekbestuur en personeel buigsaam, kreatief en innoverend moet wees (Marchant & England 1989:475; Riggs 1997:3). Kreatiwiteit kan 'n kragtige instrument wees vir positiewe en produktiewe verandering wat tot voordeel van werknemers in biblioteke en hul kliënte kan wees (Lubans 1989:25).

Die aard van denke en besluitneming in organisasies ondergaan groot

veranderinge. Die gevolg is dat organisasies en leiers probeer om 'n institusionele raamwerk te skep waarin kreatiwiteit en innovasie te midde van tegnologiese en ander verandering as basiese kultuurnorme aanvaar kan word. Om hierin suksesvol te wees, moet bestuur 'n nuwe realiteit vir werknemers skep deur kreatiwiteit en innovasie te stimuleer. Volgens Martell (1989:73) is organisasiekultuur 'n kritieke aspek in die verband. 'n Organisasiekultuur wat floreer op verandering moet dus geskep word (Robbins 1996:18). 'n Organisasiekultuur vind ook uiting in die wyse waarop probleme opgelos word (Pheysey 1993:xii). Dit het duidelik geword dat "die ongeskrewe reëls van die spel" (norme waarvolgens opgetree word) en gedeelde waardes, op verskeie wyses werkverrigting en moraal, asook die aanwending van kreatiwiteit en innovasie raak. Daar is dus 'n dringende behoefte om te verstaan hoe organisasiekultuur hanteer moet word sodat kreatiwiteit en innovasie bevorder kan word. Die behoefte is reeds in 1986 deur Schuster geïdentifiseer (Schuster 1986:x).

Universiteitsbiblioteke het 'n kompeterende dryfkrag nodig om die veranderinge wat hulle beleef te bestuur en daarby aan te pas. 'n Ondersoek na die organisasiekultuur van universiteitsbiblioteke is 'n hulpmiddel om vas te stel of kreatiwiteit en innovasie in hierdie proses gestimuleer word (Martell 1989:85). Nie alleen is die eksterne omgewing van belang nie, maar ook die interne omgewing waarbinne die organisasie funksioneer.

## **1.2 PROBLEEMSTELLING**

Dit gebeur dat bestuur van universiteitsbiblioteke veranderinge implementeer en selfs aksies loods om kreatiwiteit en innovasie te stimuleer. Dit blyk moontlik dat hulle die regte stappe geneem het om personeel te betrek in

besluitneming, personeel met die regte eienskappe vir kreatiwiteit te werf, standaarde vir werkverrigting te stel en gereeld terugvoer te gee, maar ondervind teenkanting in die bevordering van kreatiwiteit en innovasie. Die organisasiekultuur wat in 'n organisasie bestaan kan 'n bydraende faktor wees tot die mate waarin kreatiewe en innoverende gedrag by personeel in 'n organisasie voorkom (Johnson 1996:9, 11; Judge *et al.* 1997:73; Pienaar 1994:3-35; Shaughnessy 1988:5; Tesluk *et al.* 1997:27; Tushman & O'Reilly 1997:27). Die botsing kom tussen die bestaande organisasiekultuur en die eise wat innovasie en kreatiwiteit daaraan stel (Davies *et al.* 1992:70).

Die probleem wat ondersoek word, kan as volg geformuleer word:

*Watter determinante van organisasiekultuur het 'n invloed op die stimulering en bevordering, al dan nie, van kreatiwiteit en innovasie in 'n universiteitbiblioteek?*

Die probleem kan aan die hand van die volgende meer spesifieke vrae ondersoek word:

- (1) Wat is die aard van organisasiekultuur in organisasies?
- (2) Wat word verstaan onder kreatiwiteit en innovasie in organisasies?
- (3) Hoe stimuleer organisasiekultuur kreatiwiteit en innovasie in 'n organisasie?
- (4) Watter determinante van organisasiekultuur het 'n invloed op kreatiwiteit en innovasie in die universiteitbiblioteek?



In die lig van bogenoemde probleemareas is dit die doel van hierdie studie om die determinante in organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie in 'n organisasie beïnvloed, te bepaal (by wyse van 'n model), operasionaliseer, meet en beskryf.

### 1.3 AFBAKENING VAN DIE NAVORSINGSTERREIN

Die navorsing word in die **Geesteswetenskappe** gedoen. In dissiplinêre verband fokus die navorsing op **Biblioteekkunde** en is spesifiek gerig op Biblioteekbestuur, asook die Organisasiesielkunde as subdissipline van **Bedryfsielkunde**. In **Biblioteekbestuur** word die hele gebied van bestuurswese op die biblioteek- en inligtingwese toegepas (Universiteit van Suid-Afrika, Departement Biblioteek- en Inligtingkunde 1990:1). Die dissipline **Organisasiesielkunde** bestudeer die toepassing van die wetenskap sielkunde op organisasies, die elemente en sisteme waaruit hulle bestaan en van faktore wat die doeltreffendheid van funksionering beïnvloed. Dit behels veral die interaksie tussen die individu en die organisasie (Plug *et al.* 1991:256).

Daar is reeds navorsing gedoen op grond waarvan riglyne vir die ontwerp van kreatiewe en innoverende universiteitsbiblioteke afgelei kan word. Hierdie riglyne is gegrond op 'n studie van die algemene organisasieteorie, die veranderlikes organisasiestruktuur, -klimaat en -kultuur en die persoonlikheid van individue (Pienaar 1995:107). Nystrom (soos aangehaal deur Summers 1992:417-418) verwys daarna dat die meting van kultuur, klimaat en leierskapstyle kan bydra tot ons begrip van hoe 'n organisasie met 'n bekende strategiese oriëntasie en struktuur, innovasie kan omsluit.

In hierdie navorsing val die klem op hoe organisasiekultuur kreatiwiteit en innovasie beïnvloed. Die aard van organisasiekultuur in die algemeen word as uitgangspunt geneem. Die manifestering van organisasiekultuur soos wat dit in universiteitsbiblioteke kan voorkom, word dan ondersoek teen die agtergrond van die bestudering van organisasiekultuur in die algemeen.

Vervolgens word die manifestering van kreatiwiteit en innovasie in 'n organisasie nagevors. Dit word gedoen spesifiek met die oog daarop om vas te stel watter eise kreatiwiteit en innovasie aan die organisasiekultuur van 'n universiteitsbiblioteek stel.

Die tegnieke wat bestuurders kan aanwend om kreatiwiteit en innovasie by werknemers te ontwikkel, word nie in detail bespreek nie.

Die empiriese navorsing word gedoen by 'n universiteitsbiblioteek. Die doel daarmee is om 'n model van organisasiekultuur te ontwikkel om te bepaal watter faktore kreatiwiteit en innovasie in die universiteitsbiblioteek beïnvloed. Ter wille van vertroulikheid word die naam van die universiteitsbiblioteek nie bekend gemaak nie.

## **1.4 TERMINOLOGIE**

Ten einde die terrein van die navorsing duidelik af te baken, word enkele terme, wat die basis van die studie vorm en deurgaans in die teks voorkom, kortliks omskryf. Omdat hierdie terme nog nie konsekwent in die literatuur omskryf word nie, sal dit meer volledig in die literatuurstudie behandel word.

## **Organisasiekultuur**

Organisasiekultuur is 'n multidimensionele konsep wat gerig is op die diepgewortelde waardes, oortuigings en aannames wat individue in 'n organisasie deel (Davies *et al.* 1992:70; *Management principles* 1992:383; Pheysey 1993:xiii)

## **Kreatiwiteit**

Kreatiwiteit dui op die verstandelike aktiwiteit waardeur nuwe of oorspronklike idees, produkte en dienste uitgedink word in organisasies (Badwin soos aangehaal deur Pienaar 1995:108; Burke 1994:8; West & Farr 1990:10).

## **Innovasie**

Innovasie dui op die toepassing of implementering van nuwe idees, produkte, prosesse of dienste in 'n organisasie (Robbins 1996:732; West & Farr 1990:9).

## **Universiteitbiblioteek**

'n Universiteitbiblioteek dui op 'n organisasie wat gestig, in stand gehou en bestuur word deur 'n universiteit om te voorsien in die behoeftes van sy studente en lede van sy akademiese personeel (*Harrod's librarians' glossary* 1995:663). Die universiteitbiblioteek ondersteun die moederliggaam (universiteit) se visie, missie, doelstellings en doelwitte.

As diensorganisasie verskaf universiteitbiblioteke dienste en inligtingbronne

aan hul kliënte ( onder andere studente, dosente en navorsers). Die direkte voordele van hierdie dienste is moeilik om te bepaal en te meet. In hierdie opsig stem universiteitsbiblioteke ooreen met dienseenhede soos die finansiesafdeling of navorsinginstitute van universiteite (Martin 1981:29).

In hul institusionele konteks is universiteitsbiblioteke uniek omdat al die aktiwiteite en personeelfunksies wat in die res van die universiteit aangetref word, binne die biblioteek as 'n eenheid voorkom. Voorbeelde hiervan is aankope, onderrig, direkte kliëntediens, navorsing, rekenaarverwerking en personeelverhoudinge (wat onder andere besluitneming, beplanning, spesialisasie van funksies, koördinerings en evaluering insluit) (Martin 1981:29; Martin 1984:6).

## **1.5 WAARDE VAN DIE NAVORSING**

Die waarde van die studie lê daarin dat universiteitsbiblioteke op grond van die bevindinge in staat sal wees om hul organisasiekultuur aan te pas sodat dit kreatiwiteit en innovasie, wat in vandag se veranderende omstandighede so nodig is, ondersteun. Die resultate van die studie sal universiteitsbiblioteekbestuur in staat stel om die rigting aan te dui vir 'n toekomsvisie wat sukses kan ondersteun in die vinnig veranderende inligtingwêreld. Die studie hou ook die waarde in dat ander tipes biblioteke, soos openbare en spesiale biblioteke, hul organisasiekulture sal kan evalueer ten einde vas te stel in watter mate dit kreatiwiteit en innovasie ondersteun.

Wat die Organisasiesielkunde betref, kan die navorsing 'n bydrae lewer tot 'n beter begrip van die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie in die algemeen of in inligtingorganisasies in die besonder.

## **1.6 NAVORSINGSMETODE**

### **1.6.1 Teoretiese raamwerk**

Die literatuurstudie is beskrywend van aard. Daar word gepoog om deur middel van die literatuurstudie die verskynsels akkuraat en noukeurig te beskryf. Literatuur oor organisasiekultuur wat in die bestuurswetenskappe bestaan, word gebruik om organisasiekultuur, kreatiwiteit en innovasie soos dit in organisasies aangetref word, te beskryf. Literatuur oor hierdie aspekte wat spesifiek op universiteitsbiblioteke van toepassing is, word ook ondersoek. Die eise wat kreatiwiteit en innovasie aan organisasiekultuur in organisasies stel, word van hierdie literatuurstudie afgelei. In die empiriese navorsing word 'n universiteitsbiblioteek getoets aan die eise om te bepaal op watter wyse organisasiekultuur in 'n universiteitsbiblioteek, kreatiwiteit en innovasie bevorder. Gevolgtrekkings vir bevordering van kreatiwiteit en innovasie deur middel van die organisasiekultuur in die universiteitsbiblioteek, word op grond van die studie gemaak.

### **1.6.2 Empiriese navorsing**

Die volgende fase van die navorsing is die empiriese studie. Dit neem die vorm aan van 'n opname as 'n aanvanklike proses om die organisasiekultuur te beskryf, met die verdere ontleding van die bestaande data in hierdie navorsing. Daar word van kwantitatiewe insameling- en verwerkingmetodes gebruik gemaak. Die volgende prosedure word gevolg:

### **Opname om organisasiekultuur te beskryf:**

- Gebruik 'n bestaande gevalideerde meetinstrument. Dit neem die vorm van 'n vraelys met geslote vrae (5-punt Likert skaal) aan.
- Bespreek die vraelys met die biblioteekbestuur en verkry toestemming dat al die personeel die meetinstrument voltooi.
- Versprei die meetinstrument onder die universiteitsbiblioteekpersoneellede.
- Verwerk die ingesamelde data met behulp van toepaslike rekenaarsagtewarepakkette vir statistiese ontledings.
- Stel 'n verslag saam gefokus op 'n organisasiekultuurmodel en gee terugvoering oor die resultate aan bestuur.

### **Hierdie navorsing:**

- Gebruik die bestaande data in hierdie navorsing om 'n statistiese model te ontwikkel om te bepaal watter faktore kreatiwiteit en innovasie in die universiteitsbiblioteek beïnvloed.
- Bevindinge en interpretasie van die resultate.
- Formulering van gevolgtrekkings.
- Formulering van aanbevelings vir verdere navorsing.

## **1.7 AANBIEDING VAN NAVORSING**

In hierdie navorsing word die hoofstukke soos volg aangebied:

Hoofstuk 1 : Inleiding

Hoofstuk 2 : Die aard van organisasiekultuur

Hoofstuk 3 : Kreatiwiteit en innovasie in die werkomgewing en die verband met organisasiekultuur

Hoofstuk 4 : Navorsingontwerp vir empiriese navorsing

Hoofstuk 5 : Statistiese ontledings, bespreking van resultate en gevolgtrekkings

## **1.8 SAMEVATTING**

Uit die voorafgaande sinoptiese oorsig van die studie blyk dit dat organisasiekultuur 'n bydraende faktor kan wees tot die mate waarin kreatiwiteit en innovasie in 'n organisasie voorkom. Die agtergrond, motivering en probleemstelling van die navorsing is omskryf. Die terrein waarbinne die navorsing uitgevoer word, is afgebaken. Die waarde wat die navorsing inhou, is aangedui en die metodologie wat gevolg word, uiteengesit. Laastens is die aanbieding van die navorsing aangedui.

In Hoofstuk 2 word die aard van organisasiekultuur in organisasies aan die hand van die literatuur bespreek.

# **HOOFSTUK 2**

## **DIE AARD VAN ORGANISASIEKULTUUR**

### **2.1 INLEIDING**

Elke organisasie het sy eie kultuur. Dit is die unieke gevoel en karakter van die werkomgewing in 'n organisasie waarbinne werknemers funksioneer. Die aard van die kultuur kan 'n invloed hê op die gedrag en houdings van werknemers in 'n organisasie. Dit kan moontlik ook 'n invloed hê op werknemers se uitsette ten opsigte van kreatiwiteit en innovasie. 'n Begrip van die aard van organisasiekultuur, hoe dit ontstaan, in stand gehou word en of dit verander kan word, sal mens in staat stel om te bepaal watter invloed organisasiekultuur op die gedrag en houdings van werknemers in 'n organisasie het (Newstrom & Davis 1997:102; Robbins 1996:680-681).

Die doel van hierdie hoofstuk is om die aard van organisasiekultuur te ondersoek sodat vasgestel kan word watter invloed organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie in 'n universiteitsbiblioteek (objek van die studie) het.

### **2.2 WAT IS ORGANISASIEKULTUUR?**

Organisasiekultuur as 'n kernbegrip kan verduidelik word deur die oorsprong van die begrip (konsep), asook die gewildheid en verskillende definisies daarvan soos dit in die literatuur gevind is, te beskryf.

#### **2.2.1 Beskrywing van die begrip organisasiekultuur**

Die konsep **kultuur** is so oud soos die mensdom self. Dit kan beskryf



word as die “vergestalting” van aangeleerde gedrag en gevolge van gedrag waarvan die saamgestelde elemente gedeel en oorgedra word aan die lede van ‘n spesifieke gemeenskap. So gedefinieer kan ‘n mens sê Suid-Afrika het ‘n kultuur - gemeenskaplike gelowe (oortuigings), ervarings, waardes en verwagtinge wat dit onderskei van ander lande, byvoorbeeld Engeland, Japan, Indië of Mexiko (Linton soos aangehaal deur Coffey *et al.* 1994:36). Hierdie stel aannames wat lede van ‘n gemeenskap gemeen het, verwys na:

- oortuigings van hoe die wêreld funksioneer
- waardes wat die gemeenskap as belangrik beskou om na te streef (byvoorbeeld strewe na sukses, geleerdheid).

Hierdie waardes en oortuigings word versterk deur die persoonlike ervarings van individue en beïnvloed deur lede van die gemeenskap met wie individue assosieer (*Management principles* 1992:383). Dit beïnvloed uiteindelik die gedrag van individue en groepe mense (*Management principles* 1997:444).

Hierdie sosiologies/antropologiese agtergrond het aanleiding gegee tot die konsep van **organisasiekultuur**.

Die gewildheid van die konsep organisasiekultuur kan toegeskryf word aan faktore soos:

- die invloed van sosiologie en antropologie op bestuurswetenskappe
- die sukses van die ekonomie en organisasies in Oosterse lande (wat toegeskryf kan word aan die gedeelde waardes van

Japannese bestuurders en werknemers - dit wil sê klem op die hiërargie, groepsamewerking en verhoudinge in stede van take (Furnham & Gunter 1993:69))

- die afname in Amerikaanse ekonomiese en organisasiesukses (Furnham & Gunter 1993:65-66)

Hierdie faktore het meegebring dat konsepte soos organisasiekultuur gesien kan word as gedeeltelike verduideliking van 'n organisasie se sukses (Furnham & Gunter 1993:65-66).

In die literatuur word verskillende definisies vir organisasiekultuur aangetref en daar is min ooreenstemming oor wat die konsep behoort te beteken en doen, hoe dit waargeneem en gemeet moet word en hoe dit gebruik moet word om organisasies te help (Schein 1990:109). 'n Moontlike rede vir hierdie diversiteit van benaderings tot kultuur is die interaksie tussen die verskillende sosiale wetenskappe (antropologie, sosiologie, sosiale sielkunde en organisasie-sielkunde) wat geïnteresseerd is in die bestudering van kultuur. Hoewel die verskillende benaderings die konsep verryk, lei dit nie noodwendig tot verbeterde helderheid van begrip nie (Furnham & Gunter 1993:68; Schein 1990:109).

Verskillende navorsers het verskillende benaderings gebruik om by duidelike, nuttige en bruikbare definisies uit te kom. Sommige definieer dit baie kort en kragtig, terwyl ander dit meer breedvoerig omskryf. Die eenvoudigste en waarskynlik mees bekende definisie van organisasiekultuur is "die wyse waarop dinge hier gedoen word" (Lundy & Cowling 1996:169). Deal en Kennedy (soos aangehaal deur Furnham & Gunter 1993:69) definieer kultuur as 'n stelsel van informele reëls wat uitspel hoe mense meestal behoort op te tree.

Newstrom en Davis (1997:102) beskou organisasiekultuur as 'n dinamiese stelselkonsep wat bykans alles wat in die organisasie plaasvind, beïnvloed.

Meer gesofistikeerde definisies verwys na 'n stelsel van gedeelde waardes wat een organisasie van 'n ander onderskei. Martell (1989:83) beskou organisasiekultuur as die aangeleerde gedragpatrone en gedeelde waardes van 'n organisasie se lede en die oordrag daarvan op nuwe lede. Pheysey (1993:xiii) is van mening dat organisasiekultuur gemeenskaplike waardes, maar ook gemeenskaplike opvattings (oortuigings) en houdings insluit en skryf die wyse voor waarop in die organisasie te werk gegaan moet word.

In *Management principles* (1992:382) word aangedui dat 'n kombinasie van die individue se eie waardesisteme, dié van die leiers asook die vaste patrone van gedrag binne die organisasie aan die organisasie sy eie kultuur gee.

Nog 'n populêre definisie van organisasiekultuur beskryf dit as 'n multidimensionele konsep wat uitdrukking vind in die organisasie se gedeelde waardes, opvattings (oortuigings), rituele, mites en materiële artefakte (Davies *et al.* 1992:70). Dit kom dus neer op die wyse waarop mense gebeur in die wêreld, oftewel die organisasie, interpreteer.

Die definisie van Schein (1990:111) blyk die mees omvattende definisie te wees. Hy definieer organisasiekultuur as die patroon van basiese veronderstellings (opvattinge, aannames) wat 'n groep ontwikkel, ontdek of uitgevind het in die leerproses om tred te hou met die probleme van eksterne aanpassing en interne integrasie. Die patroon van basiese veronderstellings wat goed genoeg gewerk het om as geldig beskou te word, word aan nuwe werknemers geleer as die korrekte wyse om te dink, waar te neem en te voel ten opsigte van die betrokke probleme.

Kultuur is dus dit wat 'n groep oor 'n tyd aanleer in die oplossing van oorlewingsprobleme in die eksterne omgewing sowel as die probleme van interne integrasie. Hierdie leerproses is gelyktydig 'n gedrag-, kognitiewe en emosionele proses. Die diepste vlak van kultuur sal op die kognitiewe vlak lê. Dit beteken dat die persepsies, taal en denkprosesse wat 'n groep deel, die fundamentele, oorsaaklike bepalende faktor van gedrag sal wees (Schein 1990:111). Daar kan ook gesê word dat mense nie altyd bewus is van kultuur nie, maar dat dit steeds 'n deurdringende invloed op die gedrag en aksies van mense het (Mullins 1993:648).

Hellriegel *et al.* (1998:546) beskryf organisasiekultuur as 'n komplekse patroon van oortuigings, verwagtinge, idees, waardes, houdings en gedragsvorme wat lede van 'n organisasie deel. Meer spesifiek sluit organisasiekultuur die volgende in:

- **roetinegedrag** wanneer mense in interaksie met mekaar is, soos organisasierituele en gebruike, asook taalgebruik
- die **norme** wat deur werkgroepe dwarsdeur die organisasie gedeel word, byvoorbeeld: "doen werk die eerste keer reg"
- die **dominante waardes** in die organisasie, byvoorbeeld "produk-kwaliteit", "openlikheid", "innovasie"
- die **filosofie** wat die organisasie se beleid rig op die kliënte en werknemers van die organisasie
- die **reëls van die spel** om oor die weg te kom in die organisasie of die optrede wat nuwelinge moet aanleer ten einde 'n aanvaarde lid van die organisasie te word

- die **gevoelens** (of klimaat) wat in die organisasie oorgedra word deur die fisiese uitleg en die wyse waarop mense teenoor hul kliënte en mekaar in die organisasie optree

Nie een van die komponente verteenwoordig op hul eie kultuur nie, maar gesamentlik reflekteer en gee dit betekenis aan die konsep van organisasiekultuur.

Vir hierdie navorsing kan organisasiekultuur gedefinieer word as die diepgewortelde waardes en oortuigings (opvattinge, gevoelens, beskouings, dikwels onbewustelik) wat die mense in 'n organisasie deel. Dit vind neerslag in die tiperende kenmerke van die organisasie. Dit verwys dus na 'n stel basiese veronderstellings (aannames) wat so goed gewerk het in die verlede dat dit aanvaar word as die geldige veronderstellings (aannames) binne die organisasie. Die aannames word in stand gehou deur die voortgesette proses van menslike interaksie (wat manifesteer in houdings en gedrag), met ander woorde, die korrekte wyse waarop dinge gedoen word of probleme in die besondere organisasie verstaan moet word. Die komponente roetine-gedrag, norme, waardes, filosofie, reëls van die spel en gevoelens maak deel uit van organisasiekultuur (Hellriegel *et al.* 1998:546; *Management principles* 1992:383; Smircich soos aangehaal deur Davies *et al.* 1992:71).

### 2.2.2 Verskil tussen organisasiekultuur en organisasieklimaat

Daar bestaan dikwels verwarring tussen die konsepte **organisasiekultuur** en **organisasieklimaat**. Die konsep organisasieklimaat word beskou as 'n deel van die kultuur van 'n organisasie en is daarom nie so omvattend soos kultuur nie (Schein soos aangehaal deur Shaughnessy 1988:6). Volgens Moran en Volkwyn (1992:19) ontstaan

organisasieklimaat uit die intersubjektiviteit van lede in 'n organisasie terwyl hulle binne die konteks wat die organisasiekultuur skep, in interaksie met mekaar is. Moran en Volkwyn (1992:40) sien organisasieklimaat as volg: "the way in which the deep structures of culture are manifested (or operationalized) in the interplay between situational contingencies, interacting group members, and the culture itself". Daar moet ook in gedagte gehou word dat kultuur, soos hierdie ander faktore (situasionele gebeurtenisse en groepinteraksie) dinamies is en dus saam met die uitkoms van hierdie wisselwerking (interaksie) kan verander, hoewel dit stadiger as die ander faktore plaasvind (Moran & Volkwein 1992:40).

Organisasieklimaat kan derhalwe beskou word as die gevolg van 'n bepaalde organisasiekultuur en daarom is organisasiekultuur bepalend vir die klimaat waarin 'n organisasie funksioneer (Van Nuwenhuizen & Lotz soos aangehaal deur Martins 1994:1). Davis (1984:3) het vroeër reeds daarna verwys dat klimaat aandui of daar aan verwagtinge voldoen word (met ander woorde die tevredenheid van werknemers), terwyl kultuur gemoeid is met die aard van die verwagtinge self. Indien werknemers die waardes van die bestaande kultuur aanvaar, kan gesê word dat die klimaat "goed" is. Indien hulle dit nie aanvaar het nie, kan die klimaat as "swak" beskou word en sal motivering, toewyding en produktiwiteit daaronder lei. 'n Voorbeeld hiervan is dat indien die organisasiekultuur die waarde/oortuiging dat kreatiwiteit en innovasie aangemoedig moet word, steun, maar werknemers word nie vergoed daarvoor nie, of idees word geïgnoreer sal klimaat en motivering waarskynlik daaronder ly.

Op grond van hierdie onderskeiding tussen kultuur en klimaat, kan organisasiekultuur as 'n **beskrywende** term beskou word. Navorsing oor organisasiekultuur is daarop ingestel om te bepaal hoe werknemers die

kenmerke van 'n organisasiekultuur waarneem, nie of hulle tevrede daarmee is nie. Dit is ook daarop gerig om te bepaal hoe werknemers hul organisasie sien (waarneem): word innovasie vergoed deur die organisasie? Onderdruk dit inisiatief? Word spanwerk aangemoedig? Organisasieklimaat verwys na werknemers se tevredenheid al dan nie met organisasiekenmerke. Navorsing op die gebied is waarskynlik meer evaluerend van aard (Robbins 1996:684).

### 2.2.3 Organisasiewaardes

Gedeelde organisasiewaardes en oortuigings (veronderstellings, gelowe) maak die kern van organisasiekultuur uit en daarom is dit nodig dat die konsep hier verduidelik word.

Organisasiewaardes word gedefinieer as mense se dieperliggende opvattinge of oortuigings oor wat dit behels om 'n suksesvolle lewe te lei (Renton 1996:25). Coffey *et al.* (1994:39) definieer waardes as volg: "Values are the enduring beliefs and expectations held to be important guides to behaviour by a person or group of persons."

Organisasiewaardes reflekteer mense se houdings oor wat die "regte" manier is om op te tree (byvoorbeeld vooruit beplan, hard werk). Dit is die informele riglyne wat mense in hul daaglikse lewens in die praktyk tot uitvoer bring. Organisasiewaardes word gebruik om prioriteite te stel, besluite te neem, verhoudinge te hanteer, eie gedrag en dié van ander te evalueer (Renton 1996:25).

Waardes vorm die basis van gedrag in organisasies. Waardes is essensieel vir enige organisasie omdat:

- organisasiewaardes 'n belangrike bepalende faktor is vir die wyse

waarop 'n organisasie in die mark funksioneer

- organisasies skade kan ly indien waardes nie werklik oral in die organisasie deur werknemers en bestuur gedeel word nie, omdat die waardes dan uiteenlopend en onsamehangend is
- dit as riglyn dien om te bepaal of 'n organisasie eties korrek optree
- dit van belang is by 'n organisasie se strategie want dit word oor die lang termyn gevorm en ondersteun die missie van die organisasie (Sadler 1995:80-81)

Organisasiewaardes funksioneer op twee vlakke, naamlik persoonlike vlak en organisasievlak. Op persoonlike vlak bepaal waardes die mate waarin individue ten volle lojaal sal wees aan die organisasie. Op organisasievlak is waardes dit wat mense in 'n span laat saamwerk of uitmekaar dryf. Dit kan beskou word as die gom wat die organisasie aanmekaar hou (Sadler 1995:80).

Omdat mense verskillende waarde-oortuigings het, is dit moeilik vir 'n organisasie om botsings in waardes te erken en in lyn te bring met mekaar. Daarom fokus verligte organisasies op 'n paar kernwaardes wat sleutelfaktore tot hul organisasie se sukses vorm (Renton 1996:26).

'n Voorbeeld van 'n stel organisasiewaardes is: klientgeoriënteerdheid, integriteit, mensoriëntasie, spanwerk, spoed, innovasie en prestasie (Sadler 1995:80).

Organisasies ontwikkel 'n patroon van waarde-oortuigings wat antwoorde verskaf op fundamentele vrae soos: Hoe reageer die organisasie op sy omgewing? Hoe leer en kommunikeer werknemers? Wat word verwag van mense en hul verhoudinge met mekaar. Namate antwoorde na vore



kom deur middel van aksies en gedrag wat blyk asof dit werk, word dit opgeneem (geïnkorporeer) in 'n stel fundamentele waarde-oortuigings waardeur 'n blywende kultuurstelsel geskep word (Coffey *et al.* 1994:37). Tabel 2.1 toon byvoorbeeld twee kontrasterende voorbeelde van basiese elemente wat in interne, saambindende kulturele patrone verweef is en aanleiding gee tot waarneembare gedrag in die organisasie.

**TABEL 2.1**  
**TWEE KONTRASTERENDE KULTUURSTELSELS**

<b>ORGANISASIE A</b> (GEM Organization)	<b>ORGANISASIE B</b> (MAX Organization)
<p><b>Die kultuurstelsel</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mense het verantwoordelikheid en is gemotiveer om hulleself te bestuur (beheer).</li> <li>2. Individue is die primêre bron van idees.</li> <li>3. Waarheid word pragmaties ontdek deur groepe mense te gebruik om idees te toets en op kompeterende wyse alternatiewe uit te probeer.</li> <li>4. Teenstrydige idees is gesond omdat lede hulleself sien as 'n organisasie-familie wat sal omsien na mekaar.</li> </ol> <p><b>Die waarneembare gedrag</b></p> <p>Mense werk in 'n oopplankantoorruimte met min deure en kantore; daar word baie rondbeweeg; gesprekke is intens en by tye polemies (argumenterend) van aard; informaliteit seëvier.</p>	<p><b>Die kultuurstelsel</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mense is gedissiplineer en lojaal in die uitvoer van opdragte.</li> <li>2. Organisasieverhoudinge respekteer hiërargie; dit is liniêr en vertikaal.</li> <li>3. Waarheid kom van beter gekwalifiseerde, ouer, hoër-status lede.</li> <li>4. Elke persoon het 'n nis of gebied wat nie binnegedring kan word nie.</li> <li>5. Die organisasie sal omsien na sy mense binne elke departementele eenheid.</li> </ol> <p><b>Die waarneembare gedrag</b></p> <p>Mense werk in hulle kantore met toe deure; daar is min gesprekvoering behalwe op voorafgereëlde afsprake; vergaderings word gehou volgens presiese agendas; onderwerping aan gesag word gerespekteer; formaliteit seëvier.</p>

Bron: Aangepas uit Coffey *et al.* (1994:38)

Die beskrywing van die kultuurstelsels van die twee organisasies toon op

praktiese wyse wat van mense in die verskillende organisasies verwag word en hoe die waarde-oortuigings in waarneembare gedrag tot uiting kom (Coffey *et al.* 1994:38). In organisasie A word waarde geheg aan individuele verantwoordelikheid, individuele generering van idees, praktiese ontdekking en toetsing van idees deur groepe mense. In organisasie B word waarde geheg aan 'n meer formele hiërargie in die uitvoer van opdragte, organisasieverhoudinge, ontdekking van die waarheid deur kundiges en die beskerming van eie terrein.

In sommige organisasies is die waardes duidelik uitgespel (met ander woorde daar word duidelik uiteengesit hoe dinge gedoen behoort te word), maar dikwels ontbreek die aksies wat nodig is om dit te implementeer, met ander woorde duidelike omskrywing van wat gedoen moet word om die waardes ten uitvoer te bring (Sadler 1995:91).

Dit gebeur dikwels dat die waardes in 'n organisasie verander word, soos wanneer die organisasie 'n veranderingsproses betree. 'n Voorbeeld hiervan is die organisasie Xerox, wat waarde geheg het aan kwaliteit en effektiwiteit. Om verandering teweeg te bring is 'n nuwe topbestuurspan aangestel wat die organisasiekultuur herfokus het deur die waardes van kreatiewe denke, innovasie en die uitoorskrywing van hul kompeteerdere te bevorder (en is minder klem gelê op kwaliteit en effektiwiteit as waardes) (Robbins 1996:692).

Dit blyk uit bogenoemde beskrywing van waardes dat verskillende organisasies op verskillende waardes klem lê. Volgens Newstrom en Davis (1997:104) is daar geen "beste waardes" oftewel "beste" organisasiekultuur nie. Dit hang hoofsaaklik van die organisasie se doelstellings, die tipe besigheid, die aard van kompetisie en ander faktore in die eksterne omgewing af watter waardes beklemtoon word en gevolglik die kern van 'n organisasie se kultuur uitmaak (Newstrom & Davis 1997:104).

#### 2.2.4 Kenmerke van organisasiekultuur

In die literatuur word verskeie kenmerke van organisasiekultuur aangedui wat 'n duideliker begrip daarvan moontlik maak en waardeur dit moontlik geëvalueer kan word.

'n Organisasie se kultuur kan **sterk of swak** wees afhange van veranderlikes soos samehorigheid, waardekonsensus, individuele toewyding en lojaliteit (Kreitner & Kinicki 1992:706; Robbins 1997:239). In teenstelling met wat mens sou verwag, is 'n sterk kultuur nie altyd 'n goeie ding nie. Die aard van die kernwaardes is belangriker as die krag van die kultuur. Kreitner en Kinicki (1992:706) wys daarop dat 'n kultuur wat sterk is, maar verandering kan weerstaan, groter implikasies, uit 'n winsgewende en kompeterende oogpunt kan hê as 'n swak, maar innoverende kultuur. Daarom moet die strategiese toepaslikheid van die kernwaardes, sowel as die sterkte daarvan in ag geneem word wanneer organisasiekultuur geëvalueer word.

'n Verdere kenmerk van organisasiekultuur is dat **subkulture** in organisasies kan bestaan. Terwyl die dominante kernwaardes steeds teenwoordig is, word addisionele, unieke waardes ook gedeel deur kleiner groepe werknemers wat met dieselfde probleme, situasies en ervarings te make het. Veranderlikes soos departementele indeling, geografiese verdeling, beroepkategorieë, rasgroepe of 'n spesifieke bestuurder se invloed kan moontlik 'n rol speel in die vorming van subkulture in 'n organisasie en die gedrag van mense beïnvloed (Coffey *et al.* 1994:49; Robbins 1997:239). Die invloed van subkulture op werknemers se gedrag kan dus nie geïgnoreer word in die evaluering van organisasiekultuur nie (Robbins 1996:685). Sackman (1992:156) wat navorsing gedoen het oor die potensiële bestaan en vorming van subkulture in organisasies, kom tot die gevolgtrekking dat indien 'n meer

gediversifiseerde kulturele perspektief (bestaan van subkulture) op organisasies toegepas word, dit kan beteken dat sterk kulture moontlik minder standhoudend, minder sterk en minder homogeen is as wat dit blyk te wees.

Robbins (1996:682-683) verwys na die volgende benadering om die kenmerke van organisasiekultuur te beskryf en die evaluering daarvan moontlik te maak:

- **Innovasie en risikoneming**

Die mate waarin werknemers aangemoedig word om innoverend te wees en risiko's te neem.

- **Belangrikheid van detail**

Die mate waarin daar van werknemers verwag word om aandag te gee aan detail, akkuraatheid en analise.

- **Resultaatgeoriënteerd**

Die mate waarin bestuur fokus op resultate en die uiteinde van 'n saak eerder as op die tegnieke en proses wat gebruik is om die eindproduk te lewer.

- **Mensgeoriënteerd**

Die mate waarin bestuur die effek van hul besluite op mense binne die organisasie in ag neem.

- **Spangeoriënteerd**

Dit mate waarin werkaktiwiteite rondom spanne eerder as individue georganiseer word.

- **Aggressiwiteit**

Die mate waarin mense aggressief en kompeterend eerder as sorgeloos optree.

- **Stabiliteit**

Die mate waarin organisasieaktiwiteite die status quo behou eerder as om groei te bevorder.

Volgens Robbins (1996:682-683) word hierdie kenmerke aangedui as die essensie van organisasiekultuur. Dit bestaan op 'n kontinuum van hoog tot laag. Die kenmerke kan as riglyne gebruik word om 'n organisasiekultuur te evalueer en 'n beeld te vorm van die gedeelde waardes, van die wyses waarop te werk gegaan word en hoe mense behoort op te tree.

## **2.3 DIE ONTSTAAN EN INSTANDHOUDING VAN ORGANISASIEKULTUUR**

Organisasiekultuur val nie net uit die lug nie en wanneer dit eers gevestig is, verdwyn of verander dit nie sommer nie (Robbins 1997:397). Die vraag ontstaan: Wat is die oorsprong van organisasiekultuur en hoe gebeur dit dat soveel individue binne 'n organisasie dieselfde waardes, gedragpatrone en houdings deel?

### 2.3.1 Ontstaan van organisasiekultuur

In die eerste plek kan die ontstaan van organisasiekultuur teruggevoer word na die **stigters** van die organisasie. Hierdie mense beskik gewoonlik oor dinamiese persoonlikhede, sterk waardes en 'n duidelike visie van wat die organisasie behoort te wees. Die visie word gewoonlik oorgedra aan al die werknemers in die organisasie. Omdat hierdie stigterslede die oorspronklike idee gehad het, het hulle ook voorkeure gehad van hoe die idee uitgevoer moes word. Die organisasiekultuur ontstaan as gevolg van die interaksie tussen die stigters se voorkeure en veronderstellings en wat die oorspronklike werknemers vervolgens uit hul eie ervarings leer. 'n Voorbeeld hiervan is die Walt Disney maatskappy wat steeds fokus op die oorspronklike visie van Walt Disney om fantasievermaak te skep al is hy reeds dood (Robbins 1997:242). Kilman (soos aangehaal deur Theron 1996:20) beskryf die vroeë stadium van organisasiekultuur as volg: Daar word 'n geweldige stroom van energie vrygestel wanneer 'n organisasie gestig is, soos wat werknemers sukkel om dit te laat werk. 'n Organisasiekultuur vorm dan redelik gou, gebaseer op die organisasie se visie, missie, doelstellings, doelwitte en vereistes vir sukses.

Hierdie waardes, voorkeure en veronderstellings van die stigters word die aanvaarbare waardes, voorkeure en veronderstellings in die organisasie en bly voortbestaan solank as wat die stigters op die toneel is, en selfs daarna (Furnham & Gunter 1993:76; Robbins 1997:241).

In die tweede plek ontstaan organisasiekultuur dikwels uit (of word verander deur) 'n organisasie se **ervaring met sy eksterne omgewing**. Elke organisasie moet 'n eie beeld skep en 'n nis vind in die sektor waarin dit funksioneer. In die proses word dalk gevind dat sekere waardes beter werk vir die organisasie as ander. Een organisasie sal

byvoorbeeld vind dat uitstaande kwaliteit en diens vir hulle belangrik is, terwyl 'n ander sal vind dat produkte van redelike kwaliteit, maar lae pryse vir hulle belangrik is. Die gevolg is dat 'n dominante waarde wat fokus op prysleierskap vorm aanneem. Die organisasiekultuur van hierdie organisasies word dus gevorm deur die interaksie met die eksterne omgewing. Omdat die eksterne omgewing gedurig verander, word die organisasiekultuur onder druk geplaas om ook te verander (Furnham & Gunter 1993:76).

'n Derde aspek waardeur organisasiekultuur ontstaan, is die behoefte aan **effektiewe werkverhoudinge** onder werknemers in die organisasie. Die aard van die organisasie se besigheid en die karaktertrekke van die mense wat in diens geneem word, lei tot die ontstaan van verskillende waardes en verwagtinge wat van een organisasie tot 'n ander sal verskil. In een organisasie sal dit byvoorbeeld nodig wees om vinnig en openlik te kommunikeer. Dit sal daartoe aanleiding gee dat waarde geheg word aan vrylike uitspraak van opinies en informele werkverhoudinge tussen werknemers. In kontras hiermee sal ander waardes en kommunikasiepatrone in organisasies in ander besigheidsektore met ander tipes werknemers, ontstaan (Furnham & Gunter 1993:77).

Organisasiekultuur kan ook ontstaan deur die identifikasie met **leiers** in die organisasie of anders gestel die rol wat sleutelindividue in die organisasie speel. Dit behels die dinge waaraan hulle aandag gee, wat hulle meet en beheer, wat hulle sê en doen in krisissituasies, wie aangestel, bevorder en afdelê word, toekenning van status en vergoeding, waarin opleiding aangebied word, rolmodellering en hoe hulle kommunikeer (Furnham & Gunter 1993:77; *Management principles* 1992:397; Theron 1996:20).



Die vorming van norme met betrekking tot **kritieke insidente** in die organisasie kan ook lei tot die vorming van organisasiekultuur, veral wanneer foute gemaak word. Die lesse wat hieruit geleer word, dra by tot die vorming van kultuur. 'n Voorbeeld hiervan is wanneer iemand op eie inisiatief 'n taak goed voltooi, maar aangespreek word omdat hy nie opdrag gekry het om die taak uit te voer nie (Furnham & Gunter 1993:77; Theron 1996:20).

Dit blyk asof organisasiekultuur ontstaan na aanleiding van die rol wat die stigters in die organisasie speel, asook die invloed van die eksterne omgewing, interne potensiaal van werknemers en werkverhoudinge en die respons tot kritieke insidente. Die afleiding kan ook gemaak word dat kultuur oor 'n tydperk ontwikkel en dat dit nie net eensklaps bestaan nie.

### 2.3.2 Die manifestasie van organisasiekultuur in 'n organisasie

Organisasiekultuur manifesteer op verskillende maniere in die organisasie. Sekere gewoontes en werkprosedures gee 'n aanduiding van die tipe kultuur wat in die organisasie bestaan. Hierdie kulturele leidrade maak dit moontlik vir werknemers en voornemende werknemers om die leidrade te interpreteer en 'n algemene begrip van die organisasiekultuur te vorm waarvolgens hulle dan optree. Hierdie kulturele leidrade kan as volg uiteengesit word.

#### 2.3.2.1 *Materiële simbole*

Die materiële simbole van 'n organisasie sluit die volgende in:

- Die argitektuur van die gebou (*Management principles* 1997:269)

MacDonalds wat nou opgerig word in verskeie stede in Suid-Afrika



het 'n kenmerkende boustyl, of die korporatiewe kleure van 'n organisasie.

- Die rangskikking van kantore (Coffey *et al.* 1994:50; *Management principles* 1997:269; Robbins 1996:698.)

Dit sluit aspekte soos die plasing van topbestuur se kantore, oop plan of privaat kantore, die tipe meubilering en die plasing van stoele en tafels tydens vergaderings.

- Materiële simbole wat die status en mate van elitisme in die organisasie uitbeeld (Coffey *et al.* 1994:50; Robbins 1996:698.)

Voorbeelde hiervan is die tipe motors wat topbestuur ry, die grootte van kantoorspasie, die toekenning van parkeerruimte, die grootte van kantoorlessenaars, die uitstalling van trofees en toekennings in die ontvangsarea.

- Korporatiewe beeld wat uitgedra word

Die wyse waarop besoekers binne die organisasie hanteer word simboliseer die organisasiewaardes en die verhouding van die organisasie met die omgewing. 'n Vriendelike dame by die inligtingtoonbank in 'n biblioteek dra 'n ander beeld oor as 'n persoon wat bot en onvriendelik is (*Management principles* 1997: 271)

- Fisiese omgewing (voorkoms van fasiliteite en artefakte)

Die fisiese omgewing verwys na die dinge waardeur mense fisies omring word en wat onmiddellike sensoriese stimuli verskaf na aanleiding waarvan die mense ekspressiewe aktiwiteite van

kulturele aard uitvoer (Kreitner & Kinicki 1992: 708). Die instandhouding van fasiliteite en die binneversiering dra 'n boodskap oor van die omgewing, byvoorbeeld of dit 'n netjiese en esteties aangename atmosfeer skep, of dit onnet, somber en verwaarloos is en hoe formeel dit is. Die tipe artefakte en simbole wat vertoon word, byvoorbeeld die uitstalling van toekennings en trofees, skilderye of massa geproduseerde prente teen die mure dra ook 'n boodskap oor die kultuur van 'n organisasie uit (Coffey *et al.* 1994: 51; Kreitner & Kinicki 1992: 708).

#### ■ Kleredrag

Kleredrag dra 'n boodskap oor van die mate van formaliteit wat van werknemers verwag word byvoorbeeld pakke en dasse teenoor T-hemde en klinknaelbroeke. Kleredrag maak 'n stelling oor die verwagte buigsaamheid en individualiteit wat aangemoedig of ontmoedig word, byvoorbeeld uniforms in die weermag of banksektor. 'n Bank is byvoorbeeld nie buigsaam oor die toekenning van lenings en bestuur van kliënte se finansies nie. Reëls word streng nagekom. Die uniforme kleredrag bevestig 'n sekuriteitsgevoel wat indirek aan kliënte oorgedra word (Coffey *et al.* 1994:50-51).

Die boodskap wat deur materiële simbole oorgedra word, sê aan werknemers wie belangrik is, die mate van formaliteit of informaliteit wat deur topbestuur verlang word en die tipe gedrag (byvoorbeeld risikoneming, konserwatisme, outoritêr, deelnemend, individualisties en sosiaal) wat aanvaarbaar is (Coffey *et al.* 1994:50; *Management principles* 1997:269-271; Robbins 1997:248).

#### 2.3.2.2 Rituele en gebruike

Rituele is 'n herhaalde reeks opeenvolgende gebeure wat uitdrukking

gee aan die sleutelwaardes van die organisasie en dit versterk (Coffey *et al.* 1994:52; Robbins 1997:247). 'n Voorbeeld hiervan is die jaarlikse gradeplegtighede wat by Universiteite plaasvind. Die vergaderings wat by organisasies gehou word is ook 'n voorbeeld van 'n ritueel. By een organisasie vind vergaderings op dieselfde tyd, op dieselfde plek, elke week plaas met gedetailleerde agendas wat vooraf gesirkuleer word en notules van wie wat gesê het. Die vergaderingsproses is 'n ritueel om mense ingelig te hou en voorspelbare gedrag te konformeer. In ander organisasies vind vergaderings weer plaas wanneer nodig byvoorbeeld wanneer 'n probleem opgeduik het of idees van ander benodig word. Kreatiwiteit en probleemoplossing word dan verkies bo konformiteit (Coffey *et al.* 1994:52).

#### 2.3.2.3 *Taalgebruik*

Taalgebruik is 'n belangrike manifestasie van kultuur. Baie organisasies gebruik taal as 'n wyse om lede vir 'n kultuur of subkultuur te identifiseer. Deur die "organisasietaal" aan te leer, aanvaar lede die kultuur en help sodoende om dit in stand te hou. Rekenaarmaatskappye soos IBM het 'n woordeskat wat vreemd is vir ander, selfs soortgelyke organisasies. Voorbeelde hiervan is "big iron" wat verwys na hoofraamrekenaars en "hypo" wat verwys na hoë potensiaal werknemers. Sekere frases gee ook 'n aanduiding van die kultuur van 'n organisasie byvoorbeeld: "Customer is king" (*Management principles* 1992:390-391; Robbins 1997:249).

In die biblioteekberoep is die gebruik van akronieme baie gewild. Voorbeelde hiervan is OCLC ('n sentrum in Ohio wat koöperatiewe katalogisering doen) en OPAC (*Online Patron Accessing Catalogue*) (Robbins 1996:698). Om die punt van Robbins te staaf kom daar in die artikel van Rohrer (1998:177-179) verskeie akronieme voor, byvoorbeeld PLUS (*Promoting Larger Units of Service*), SLICD (*Statewide Library*

*Information for Caregivers of the Disabled*) en MAP (*Multi-Media Access Project*). Die terme is eie aan die beroepsveld en vreemd vir mense daarbuite. By 'n universiteitsbiblioteek word daar byvoorbeeld 'n akroniem soos LMC (*Library Management Committee*) gebruik.

#### 2.3.2.4 *Legendes of stories*

Legendes of stories word dikwels in organisasies versprei. Dit bestaan gewoonlik uit vertellings oor die organisasie se stigters, aflegging van personeel, verplasing van personeel, reaksie tot foute van die verlede, suksesverhale en wat nodig is om te vorder in die organisasie (*CIMA Study Text* 1996:320; Deal & Kennedy 1982: 87; Robbins 1997:247). *Management principles* (1997:272) verdeel die legendes in drie temas naamlik:

- Gelykheid

Die legendes of stories beeld die basiese waarde van gelykheid onder lede van 'n organisasie uit.

- Sekuriteit

Die legendes handel oor die aksies van 'n organisasie wanneer iemand byvoorbeeld 'n fout maak.

- Beheer

Die bronne en mate van beheer wat toegepas word, word deur die verhale oorvertel. Dit behels die wyse waarop sekere mense interne en eksterne probleme hanteer.

Volgens Deal en Kennedy (1982:87) bewerkstellig storievertellers

kohesie en verskaf riglyne vir almal in die organisasie om te volg. Hulle bewaar die waardes van 'n organisasie deur die legendes aan nuwe werknemers oor te dra.

#### 2.3.2.5 *Interpersoonlike verhoudinge*

Verskillende verhoudinge kan ontstaan as manifestasies van 'n spesifieke kultuur in 'n organisasie. Sulke tipes verhoudinge sluit die volgende in:

- verhouding tussen bestuurders en ondergeskiktes
- verhouding tussen bestuurders
- verhouding tussen verskillende departemente
- verhouding tussen mense in dieselfde departement
- verhouding tussen werknemers in die organisasie en buitestaanders

Kommunikasie speel 'n belangrike rol in die verhoudinge (*Management principles* 1997:273). Indien bestuur byvoorbeeld selde kontak maak met werknemers op laer vlakke neem werknemers waar dat dit deel van die kultuur is dat mens jou plek moet ken en slegs met jou direkte hoof mag kommunikeer.

Die aard van menslike verhoudinge in 'n organisasie is een van die onderliggende aannames waardeur organisasiekultuur gevorm word. Die aannames verwys na die persepsies van werknemers oor wat beskou word as die "regte" manier om teenoor mekaar op te tree. Is die organisasie byvoorbeeld ingestel op samewerking of kompetisie onder werknemers (Sathe 1985:66)?

### 2.3.2.6 *Waardes (opvattinge, veronderstellings of aannames)*

Ander maniere waarop organisasiekultuur in 'n organisasie kan manifesteer, is deur verskille in opvattinge of aannames, waar verskillende groepe nie saamstem oor hoe take uitgevoer moet word nie (**subkultuurbotsings**). In organisasies waar groepe werknemers verskillende professionele opleiding ontvang het, mag groepe met verskillende aannames ontstaan. 'n Voorbeeld hiervan is ingenieurs en rekenmeesters wat dikwels nie met mekaar saamstem nie (Kreitner & Kinicki 1992:706).

Waardes, oortuigings en morele beginsels wat onderliggend is aan besluitneming in 'n organisasie kan soms baie eksplisiet wees of skaars sigbaar wees. Die mees opvallende waardes en oortuigings in 'n organisasie is dié van **topbestuur**. Hierdie waardes filtreer deur die organisasie in die vorm van memo's, riglyne en persoonlike en ander gedrag (*Management principles* 1992:390). Waardes binne 'n organisasie word ondersteun deur verskillende reëls en prosedures ten opsigte van vergoeding, sosialisering, erkenning sowel as die heldefigure en legendes in die organisasie (Kreitner & Kinicki 1992:706-707; *Management principles* 1992:390). Die organisasiekultuur manifesteer dus ook op hierdie wyse in die organisasie, maar dikwels verskil bestuurders se waardestelsel en dit kan aanleiding gee tot konflik. Die probleme kan opgelos word deur besprekings van die verskillende waardestelsels, die verskille en implikasies daarvan en vervolgens die organisasie se kernwaardes uit te klaar en te vestig. Sommige organisasies dokumenteer formeel 'n lys van waardes wat vir die spesifieke organisasie van belang is en sit uiteen wat met elke waarde bedoel word. Hierdie waardes word aan nuwe werknemers oorgedra om hulle by die organisasie te laat inskakel (Kreitner & Kinicki 1992:706).

Daar is reeds gevind dat suksesvolle organisasies duidelike en sterk uitsprake oor hul organisasiewaardes het (*Management principles* 1997:271). Kakabadse (soos aangehaal deur *The Pioneers who put people first* 1995:23) beweer dat daar dikwels 'n gaping is tussen die waardes wat uitgespreek word en die wyse waarop in die organisasie opgetree word. Die rede hiervoor is dat bestuurders verskillende waardes navolg. As werknemers agterkom dat bestuur definitiewe waardestellings bevorder, maar anders optree, sal dit die vertroue tussen werknemers en bestuur nadelig beïnvloed. Daarom is die manifestasie van organisasiekultuur soos dit deur bestuur beïnvloed word baie belangrik.

### **2.3.3 Faktore waardeur organisasiekultuur in stand gehou word**

Daar is veral drie faktore waardeur organisasiekultuur in stand gehou word, wat vervolgens kortliks bespreek word.

#### **2.3.3.1      *Leierskap***

Daar is reeds verwys na die invloed wat leierskap op die ontstaan van 'n organisasiekultuur het. Dit is die senior leiers wat die norme in die organisasie vestig en laat affiltreer deur die organisasie. Voorbeelde hiervan is of risikoneming aangemoedig word, hoeveel vryheid ondergeskiktes het, watter kleredrag aanvaarbaar is en watter aksies voordeel inhou ten opsigte van vergoeding, bevordering en belonings (Robbins 1996:691; Sathe 1985:73). Hierdie voortgesette prosesse versterk die organisasiekultuur. Een leier sal byvoorbeeld 'n kultuur vestig en in stand hou met 'n entrepreneuriese omgewing waar informaliteit, innovasie, risikoneming en kreatiwiteit bevorder word. 'n Ander leier in 'n organisasie sal weer burokratiese beheermaatreëls instel waar die atmosfeer formeel is, waar daar baie interne politiek is, 'n magstryd aan die gang is en bestuurders polisieman speel. 'n Ander

leier sal weer die klem laat val op kwaliteit en doeltreffendheid van diens en hierdie tipe gedrag bevorder deur dit te vergoed (Robbins 1996:691-692).

In *CIMA Study Text* (1996:465) word onderskei tussen vier tipes kulturele leierskap wat aansluit by bogenoemde voorbeelde wat die invloed van leierskap op organisasiekultuur aantoon (tabel 2.2). (Dié style moet nie verwar word met leierskapstyle nie.)

**TABEL 2.2**  
**KULTURELE LEIERSKAP**

TIPE KULTURELE LEIERSKAP	ROL IN DIE INSTANDHOUDING VAN KULTUUR
Kreatiewe leierskap	Die kultuur van 'n organisasie reflekteer sy stigter. Daarom kan 'n mens aanvaar dat die stigtersvisie die toon sal aangee vir onder andere die kreatiewe gees of etniese styl in 'n organisasie.
Beskermende leierskap	Sulke leiers hou die kultuur in stand. In 'n organisasie waar kliëntediens 'n kernwaarde is, sal sommige leiers sterk klem lê op die versekering van kliëntediens en sodoende die waarde uitleef.
Integrerende leierskap	Die leiers beywer hulle om deur mense konsensus te verkry en floreer in 'n betrokkenheidskultuur (deelnemende kultuur). Daar moet egter gewaak word teen politieke manipulasie. Die konsensus wat verkry word, moet gerig wees op die nastrewing van 'n kulturele waarde/s wat in die organisasie waardevol geag word.
Aanpasbare leierskap	Hierdie leiers verander 'n bestaande kultuur en stel nuwe waardes.

Bron: Aangepas uit *CIMA Study Text* (1996:465)

Die interaksie tussen bestuur of leiers in die organisasie en organisasiekultuur kom duidelik na vore uit bogenoemde voorbeelde in tabel 2.2. Leiers vestig 'n gedragskode wat mense saambind en 'n bewustheid van kultuur by hulle skep. *Management principles*



(1992:398) en Sathe (1985:73) toon aan dat hierdie interaksie duidelik word uit die bydrae wat leierskap tot die organisasie maak, naamlik:

- gee van betekenis aan die missie, waardes en rigting van die organisasie (byvoorbeeld deur middel van formele stellings van die organisasie se filosofie, credo en kriteria wat gebruik word vir keuring, aanstellings en sosialisering [Hellriegel *et al.* 1998:551; Sathe 1985:73]).
- bewerkstelling van vertroue, toewyding en hulp aan individue om sekere waardes te aanvaar (dit word byvoorbeeld bewerkstellig deur dit waaraan leiers aandag gee, wat hulle meet en beheer, asook hoe hulle optree in krisissituasies byvoorbeeld in tye wanneer 'n organisasie se voortbestaan bedreig word [Hellriegel *et al.* 1998:551; Sathe 1985:73]).
- integrering van organisasieëls en prosedures deur middel van kommunikasie (byvoorbeeld die tipe inligting-, beheer- en besluitneming ondersteuningstelsels in terme van kategorieë van inligting, tydsiklus, wie kry watter inligting, wanneer en hoe prestasiebeoordeling en ander beoordelingprosesse plaasvind, dra implisiete boodskappe oor van wat leiers se onderliggende aannames is en waaraan hulle waarde heg [Sathe 1985:73]).

Schein (1990:29) beweer dat kultuur nie so maklik gemanipuleer kan word soos ander aspekte onder beheer van bestuurders nie. Hy is van mening dat kultuur die bestuurder meer beheer deur die outomatiese filters wat die bestuurder se persepsies, gedagtes en gevoelens beïnvloed, as wat die bestuurder kultuur beheer. Namate kultuur ontwikkel en sterker word, beïnvloed dit alles wat die bestuurder doen en selfs dink en voel. Alle aspekte wat 'n bestuurder as effektiewe bestuur beskou, byvoorbeeld doelwitformulering, beheer en prestasieterug-

voering ensovoorts, is deursuur met organisasiekultuur. Dit kom daarop neer dat daar nie 'n kultuurvrye konsep van bestuur en leierskap is nie.

Dit is duidelik uit bogenoemde dat leierskap 'n belangrike rol speel in die instandhouding van die kultuur en dat leiers selfs verskillende leierskapsrolle in 'n organisasie kan vervul. Terselfdertyd het kultuur 'n baie sterk invloed op bestuurders en leiers se doen en late.

#### 2.3.3.2 *Keuringproses*

Die doel van die keuringproses is om individue te identifiseer en aan te stel wat oor die nodige kennis, vaardighede en vermoëns beskik om take uit te voer. Kandidate wat skynbaar dieselfde waardes het as wat deur die organisasie onderskryf word, is gewoonlik diegene wat aangestel word omdat die onderhoudvoerders veronderstel dat die besondere kandidate goed sal inpas in die organisasie. Kandidate kry ook die geleentheid om te probeer bepaal of hul waardes in konflik is met dié van die organisasie. Gevolglik word die organisasiekultuur in stand gehou deur die keuringproses waardeur kandidate wat moontlik die kernwaardes van die organisasie kan ondermyn, afgewys word (Hellriegel *et al.* 1998:553; Robbins 1996:690-691).

'n Organisasie wat byvoorbeeld 'n spangeoriënteerde kultuur het, sal nie alleenlopers of egoïstiese mense aanstel nie. Hoewel mense dus oor die nodige vaardighede en kennis beskik, moet hulle kan inpas by die wyse waarop die organisasie sake bedryf (Robbins 1996:691).

#### 2.3.3.3 *Sosialisering van werknemers*

Die sosialiseringproses in 'n organisasie is die voortgesette proses waardeur sleutelemente van die organisasiekultuur aan werknemers

oorgedra word. Dit bestaan uit formele metodes (byvoorbeeld oriënteringopleiding van nuwe werknemers) en informele metodes (soos die rolmodelle wat mentors voorhou). Die metodes wat gebruik word, hang van topbestuur af. Hierdie verskillende metodes help om werknemers se houdings, persepsies en gedrag te vorm (Furnham & Gunter 1993:89; Newstrom & Davis 1997:106). Die organisasie sal werknemers dwarsdeur hul loopbane by die organisasie sosialiseer. Dit dra verder daartoe by dat die organisasiekultuur in stand gehou word (Robbins 1996:692).

Baron en Greenberg (soos aangehaal deur Furnham en Gunter 1993:89) het drie faktore in die sosialiseringproses geïdentifiseer, naamlik:

- Vooraffase (antisiperende sosialisering)

Dit behels alles wat die werknemer geleer het (sy eie waardes, houdings en verwagtinge) voordat hy by die organisasie aansluit. Dit sluit ook die inligting wat hy of sy vooraf oor die organisasie bekom en dit wat tydens die onderhoud en keuringfase oor die organisasie bekend word.

- Ontmoetingfase

Tydens hierdie fase sien die werknemer hoe die organisasie werklik daaruit sien en konfronteer die moontlikheid dat verwagtinge in werklikheid mag afwyk van hoe die werknemer dit oorspronklik geantisipeer het. Die werknemer leer in hierdie fase nuwe vaardighede aan om sy werk te kan doen en moet homself of haarself oriënteer tot die prosedures en praktyke van die organisasie.

- Metamorfosefase (vestiging)

In hierdie fase vind die relatiewe langdurige veranderinge plaas. Die



nuwe werknemer het die vaardighede om die werk te kan doen bemeester, voer die nuwe rol suksesvol uit en maak die nodige aanpassings tot sy of haar werkgroep se waardes en norme, wanneer hy of sy dan volkome aanvaar word as deel van die werkgroep.

Hierdie drie fases het 'n invloed op die werknemer se produktiwiteit, toewyding (verbintenis) tot die organisasie se doelwitte en uiteindelijke besluit om aan te bly by die organisasie, al dan nie (Furnham & Gunter 1993:89-90; Robbins 1996:693).

Ter opsomming kan gesê word dat die organisasiekultuur in 'n organisasie ontstaan uit die stigterfilosofie van die eerste leiers. Die filosofie beïnvloed die keuringproses waardeur werknemers gekeur word om by die organisasie en sy waardes in te pas. Die aksie van die huidige topbestuur vorm die algemene klimaat van watter gedrag aanvaarbaar is en watter nie. Die sosialisering van nuwe werknemers sal afhang van die sukses wat behaal word om werknemers te keur wie se waardes inpas by die organisasie en die sosialiseringmetodes wat topbestuur verkies. Al hierdie elemente dra by tot die instandhouding van organisasiekultuur.

## **2.4 DIE ROL (INVLOED) VAN ORGANISASIEKULTUUR IN 'N ORGANISASIE**

Organisasiekultuur vorm 'n integrale deel van die algemene funksionering van organisasies. Met die uitgang van die 20ste eeu speel organisasiekultuur 'n belangrike rol in die beïnvloeding van werknemergedrag. Organisasies word al hoe meer gekenmerk deur die wyer omvang van beheer, platter organisasiestrukture, implementering van werkspanne, vermindering van formalisering (reëls en regulasies) en bemagtiging van werknemers. Die gedeelde waarde-oortuigings wat

deur 'n sterk kultuur voorsien word, verseker dat almal in dieselfde rigting op pad is (Robbins 1996:687).

'n Studie van die literatuur toon dat 'n sterk, gedeelde organisasiekultuur 'n belangrike rol in 'n organisasie se sukses speel. Dié rol (wat organisasiekultuur in 'n organisasie speel) kan onderverdeel word in die funksies van organisasiekultuur en die invloed wat organisasiekultuur op verskillende prosesse in die organisasie kan hê.

#### **2.4.1 Die funksies van organisasiekultuur**

Furnham en Gunter (1993:70-71) som die funksies van organisasiekultuur op as **interne integrasie** en **koördinerings** en beweer dat die funksies van kultuur kan bydra tot die sukses van die organisasie of die verandering daarvan. Organisasiekultuur bied 'n stelsel van gedeelde betekenis (*shared system of meanings*) wat die basis vorm van kommunikasie en wedersydse begrip. As die twee funksies nie op 'n bevredigende wyse volvoer word nie, sal die organisasiekultuur die effektiwiteit van die organisasie betekenisvol verminder.

Ander outeurs soos Coffey *et al.* (1994:44), Kreitner en Kinicki (1992:710-711, 713), *Management principles* (1992:395-397), Prentice (1990:58) en Robbins (1996:687-688) maak melding van die funksies van kultuur. Vervolgens word gepoog om die funksies deur die verskillende outeurs genoem, te integreer onder die twee opsommende funksies: integrasie en koördinerings, met 'n verduideliking van wat onder elke funksie verstaan kan word (tabel 2.3):



**TABEL 2.3**  
**FUNKSIES VAN ORGANISASIEKULTUUR**

**INTEGRASIE**

Grensafbake- ningsrol	Identiteits- gevoel	Verbintenis aan organisasie (toewyding)	Sosialisering van nuwe lede
Organisasiekultuur skep 'n duidelike onderskeid tussen een organisasie en 'n ander.	Organisasiekultuur gee aan werk- nemers 'n identi- teitsgevoel ('ons- gevoel').	Organisasiekultuur genereer die ver- bintenis aan iets groter as die individuele eie belang.	Nuwe werknemers word by die organi- sasie ingelyf deur ervare werknemers wat hulle help om by die organisasie- kultuur aan te pas.
Organisasiekultuur skep 'n duidelike onderskeid tussen verskillende maat- skappye wat deel vorm van een oor- koepelende organisasie.	Die identiteitsge- voel werk prosesse van differensiasie teë.  Samehorigheids- gevoel vorm basis vir spanbou en platter organisasie- strukture.	Werknemers ver- bind hulle tot die visie, missie en doelstellings van die organisasie in belang van die organisasie.  Verbintenis tot die organisasie kan onder andere bepoelstellig word deur werknemers in winste te laat deel.	Werknemers aanvaar houdings en waardes ('n ongeskrewe gedragskode) sodat interne verbintenis (integrasie) aan die organisasie bewerk- stellig word.

**KOÖRDINERING**

Kompeterende voordeel	Ontsyfering van gedrag	Sosiale stelsel- stabiliteit
Organisasiekultuur wat waardevol, buitenge- woon en onmoontlik is om na te boots.	Organisasiekultuur stel werknemers in staat om sin te maak uit hul omgewing en te ontsyfer hoe hulle behoort op te tree.	Organisasiekultuur is die sosiale gom wat help om die organi- sasie in stand te hou.
Kompeterende voordeel word verkry deur organisasies wat bereid is om meer te doen as wat ander gewillig is om te doen.	Werknemers word in staat gestel om hul gedrag te regverdig en redes daarvoor te verskaf.	Werklikhede binne die organisasie word sosiaal gevorm.
Nabootsing word vervang met aktiewe ontwikkeling van kompeterende voordeel (d.m.v. koördinering van aksies).	Bestuur ondersteun sekere gedragpatrone, wat gevolglik deel word van die organi- sasiekultuur.	Interpretasie van werkwyse vind plaas deur koördinering van diegene wat dieselfde ervarings gehad het. Dit lei tot gedeelde waardes en gevolglik ooreenstemmende interpretasie van gebeurlikhede.
Organisasiekultuur wat moelik is om na te boots verg vindingryk- heid in die skep daarvan.	Organisasiekultuur definieer die reëls van die spel vir dag- tot-dag optrede. Indien reëls nagekom word, lei dit tot bevordering / vergoeding, indien nie, lei dit tot alge- mene afkeuring en benade- ling.	Stabiliteit van sosiale stelsel in organisasie word versterk.
	Organisasiekultuur dien as informele beheerstelsel. Bestuur kan verseker dat gedrag en werkverrigting ooreenstem met organisasie- planne, strukture en reëls.	
	Organisasiekultuur vermin- der onsekerheid en dubbel- sinnigheid van hoe opgetree behoort te word.	

Bronne: Coffey *et al.* (1994:44), Furnham & Gunter (1993:70), Kreitner & Kinicki (1992:710-711, 713), *Management principles* (1992:395-397), Prentice (1990:58), Robbins (1996: 687-688).







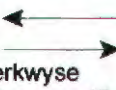


### **2.4.2 Die invloed van organisasiekultuur op verskillende bestuurshulpmiddele en prosesse in 'n organisasie**

Organisasies gebruik verskillende hulpmiddels en prosesse om gedrag te rig en te verander. Organisasiekultuur speel ook 'n rol in die beïnvloeding van gedrag, maar op 'n meer indirekte wyse. Organisasiekultuur kan nie maklik of vinnig organisasiegedrag verander soos wat die rasonale hulpmiddels (byvoorbeeld strategie, doelstellings, doelwitte, take, tegnologie, organisasiestruktuur, beleid en prosedures, inligtingstelsels, prestasiebeoordeling en vaardigheidopleiding) gedrag kan verander nie. Organisasiekultuur vat die waarneembare karakter van organisasies saam. Dit word gekommunikeer deur simbole, gevoelens, die betekenis agter taalgebruik, gedrag en fisiese omgewing (byvoorbeeld rituele, seremonies, mites, legendes, simbole, taalgebruik, gebare, fisiese uitleg en artefakte) (Coffey *et al.* 1994:43-44). Hierdie stellings kan van toepassing gemaak word op universiteitsbiblioteke wat bestuurshulpmiddele, soos om hul struktuur te verander, gebruik om aan te pas by veranderinge in die inligtingtegnologiese wêreld. Hul beleid en prosedures is omvattend en in detail omskryf ten einde konsekwentheid in die uitvoering van roetine take (soos die uitleenprosedure van boeke aan studente) te bewerkstellig.

Vervolgens word die verband tussen kultuur en verskillende prosesse in organisasies ondersoek en in tabel 2.4 saamgevat, waarna dit meer volledig verduidelik word.

TABEL 2.4


VERBAND TUSSEN ORGANISASIEPROSESSE EN ORGANISASIEKULTUUR

PROSES	DIMENSIE	INVLOED VAN KULTUUR
<b>STRATEGIE</b> 	<b>Missie en doelwitte</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kultuur vul gapings tussen wat formeel verklaar word en wat werklik plaasvind.</li><li>- Rigtingwyser om strategie op koers te hou</li></ul>
   	<b>Formalisering</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>- Mate waarin werkwyse en eindresultaat gespesifiseer en op skrif gestel word</li><li>- Reëls en regulasies verseker orde, voorspelbaarheid en ondubbelsinnigheid</li></ul> <b>Sentralisering</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mate waarin besluitneming by top van organisiesstruktuur gesentraliseer is</li></ul> <b>Kompleksiteit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aantal beroepsgroeperinge, eenhede en departemente</li></ul> <b>Koördinerings</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Lei tot samewerking</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sterk kultuur verseker ook orde, voorspelbaarheid en ondubbelsinnigheid sonder geskrewe dokumentasie.</li><li>- Sterk kultuur verminder behoefte aan sentralisasie weens verbintenis tot organisasiedoelwitte as algemeen aanvaarde waardesisteem.</li><li>- Algemeen aanvaarde waardes en oortuigings bewerkstellig samewerking en beheer in komplekse organisasies.</li><li>- Mense met dieselfde waarde-oortuigings werk makliker saam.</li></ul>
<b>KOMMUNIKASIE</b> 	 <ul style="list-style-type: none"><li>- Tussen bestuur en werknemers</li><li>- Interdepartementele kommunikasie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sake waaroor daar reeds gedeelde veronderstellings bestaan, word nie gekommunikeer nie.</li><li>- Gedeelde waardes verskaf riglyne vir ontvangs en interpretasie van boodskappe.</li></ul>

Vervolg .../



Tabel 2.4: Verband tussen organisasieprosesse en organisasiekultuur (vervolg)/

PROSES	DIMENSIE	INVLOED VAN KULTUUR
 <b>BESLUITNEMING</b>	<b>Omgewingsfaktore</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tegnologie</li><li>- Ekonomie</li><li>- Sosio-kultuur</li><li>- Politiek</li><li>- Institusionele omgewing</li></ul> <b>Die bestuurder</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Strategiese besluite</li></ul> <b>Doelwitte en aksies</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Doelwitte en aksies van organisasie wat bestuur deur middel van besluit-neming toewys</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vorming van kultuur deur middel van strategiese besluite en keuses</li><li>- Waardes, oortuigings en aksies van navolgers word deur bestuursbe-sluite beïnvloed.</li><li>- Organisasiekultuur (waardestelsel) moet funksionering van organi-sasiedoelwitte en per-sonlike doelwitte onder-steun.</li></ul>
<b>SAMEWERKING</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Motivering van werk-nemers</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gedeelde waardes betref-fende groep en individuele bydraes beïnvloed same-werking.</li></ul>
<b>MENSEVERHOUDINGE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bestuurstyl</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gedeelde waardes oor die hantering van mense, byvoorbeeld bevordering van spansamewerking teenoor persoonlike kompetisie</li></ul>

In tabel 2.4 word slegs 'n aanduiding gegee van die verband tussen organisasieprosesse en organisasiekultuur. Hoewel dit geensins volledig is nie, kan die verband verder as volg verduidelik word:

2.4.2.1      *Strategie*

Die sukses of mislukking van 'n organisasie hang af van die toepaslikheid van strategieë en hoe dit geïmplementeer word. Strategieë gee

doelgerigtheid aan 'n organisasie en omvat die missie en doelwitte. Dit toon aan waarop die organisasie gaan fokus en hoe dit 'n kompeterende voordeel gaan verkry (Coffey *et al.* 1994:46-47).

Die voorgename strategie van 'n organisasie word beïnvloed deur die gedrag wat van werknemers verwag word. Die basiese voorkeure en veronderstellings wat gedagtes en aksies rig, funksioneer op 'n onbewustelike wyse. Organisasiekultuur help dus werknemers om die gapings te vul tussen wat formeel verklaar word en wat werklik plaasvind. Daarom is kultuur van kritieke belang in die implementering van strategie en dit dien as 'n rigtingaanwyser om die strategie op koers te hou. Dit kom daarop neer dat terwyl 'n organisasie se strategie die sukses of mislukking van die organisasie bepaal, die organisasiekultuur die strategie kan maak of breek. Die kritieke probleem is om te bepaal of die gedeelde waardes van die organisasiekultuur in ooreenstemming is met die gekose strategie (Armstrong 1995:213; Coffey *et al.* 1994:47; *Management principles* 1992:419-420). As die organisasie nie 'n deurdringende kultuur het wat sy strategiese rigting ondersteun nie, bewys die McKinsey studies (soos aangehaal deur Renton 1997:18-19) dat dit baie onwaarskynlik is, indien nie onmoontlik, om voortgesette markleierskap te handhaaf.

#### 2.4.2.2      *Struktuur*

Volgens Mullins (1993:649) het die primêre funksie en aard van besigheid (aard en kwaliteit van produkte en dienste, asook die tipe kliënte) 'n belangrike invloed op organisasiekultuur. Die primêre funksie van die organisasie bepaal die aard van die tegnologiese prosesse en metodes waarvolgens take aangepak word. Dit beïnvloed weer die struktuur van die organisasie en die organisasiekultuur.

Organisasiekultuur beïnvloed die wyse waarop die organisasie

gestruktureer word en die operasionele stelsels daarvan. Dit raak die mate van rigiditeit of buigsaamheid wat die struktuur toelaat, die mate waarin informele prosesse van interaksie en kommunikasie, formele kanale oorheers of vervang, die mate van gesag van bo en die mate waarin poste gekompartementaliseer en rigied gedefinieer word. Dit kan ook die aantal bestuursvlakke, die spanwydte van beheer (*span of control*) van bestuurders en die mate waarin besluite deur spanne eerder as individue geneem word, raak. Die ontwikkeling van stelsels sal ook deur organisasiekultuur beïnvloed word en op hul beurt weer die organisasiekultuur help vorm. 'n Burokratiese of meganistiese organisasie sal byvoorbeeld bestuur en beheer word deur stelsels en voorafbepaalde rigiede reëls en regulasies (Armstrong 1995:214).

Die verband tussen die organisasiestruktuur en organisasiekultuur word as volg deur Ivancevich en Matteson (1993:512-513) en *Management principles* (1992:221-222) gestel. Dit is gebaseer op drie dimensies, naamlik: formalisering, sentralisering en kompleksiteit, wat dikwels in navorsing en in die praktyk gebruik word om struktuur te beskryf:

#### ■ Formalisering

Die dimensie verwys na die mate waarin verwagtinge ten opsigte van die wyse waarop werk gedoen moet word en die eindresultaat van werk gespesifiseer en op skrif gestel word (Ivancevich & Matteson 1993:512). Voorspelbaarheid, ondubbelsinnigheid en orde word verkry deur formele reëls en regulasies. 'n Sterk kultuur verseker ook orde, voorspelbaarheid en ondubbelsinnigheid, maar sonder geskrewe dokumentasie (*Management principles* 1992: 222).

## ■ Sentralisering

Sentralisering bepaal die mate waarin besluitneming by die top van die organisasiestruktuur gesentraliseer is (Ivancevich & Matteson 1993:512; *Management principles* 1992:222). 'n Sterk kultuur verminder die behoefte aan sentralisasie en die waarde (krag) wat verkry word uit 'n verbintenis tot die organisasiedoelstellings en doelwitte (kenmerk van 'n sterk kultuur) is derhalwe 'n algemeen aanvaarde waardesisteem (*Management principles* 1992:222).

## ■ Kompleksiteit

Kompleksiteit ontstaan direk weens die verdeling van werk en die skep van departemente. Die konsep verwys na die aantal verskillende posities of beroepsgroepe en die aantal verskillende eenhede of departemente (Ivancevich & Matteson 1993:513). 'n Organisasie is meer kompleks, hoe meer verskillende tipes poste bestaan of beroepe daar beoefen word (Ivancevich & Matteson 1993:513; *Management principles* 1992:222). 'n Hoë mate van kompleksiteit veroorsaak probleme met samewerking en beheer. 'n Sterk organisasiekultuur los hierdie probleme op as gevolg van die algemeen aanvaarde waardes en oortuigings (*Management principles* 1992:222).

## ■ Koördinerings

Koördinerings lei tot samewerking in 'n organisasie en dit word bevorder deur 'n sterk organisasiekultuur waar mense met dieselfde waarde-oortuigings makliker saamwerk (*Management principles* 1992:222).

Dit blyk dat die organisasiestruktuur in 'n organisasie beïnvloed word deur

die mate van formalisering, sentralisering, kompleksiteit en koördinerings. Hierdie elemente word ook deur die organisasiekultuur beïnvloed en daar is 'n duidelike verband tussen organisasiestruktuur en -kultuur.

#### 2.4.2.3 *Kommunikasie*

Furnham en Gunter (1993:70-71) beweer dat gedeelde waardes die basis vorm van kommunikasie en wedersydse begrip. Die gevaar van swak kommunikasie kan op die volgende twee wyses deur organisasiekultuur verminder word:

- Dit is onnodig om te kommunikeer oor sake waarvoor daar reeds gedeelde veronderstellings in waardes bestaan.
- Gedeelde waardes verskaf riglyne waarvolgens boodskappe ontvang en geïnterpreteer word. Die inhoud van organisasiekultuur beïnvloed met ander woorde die inhoud van kommunikasie. Party organisasies het byvoorbeeld 'n beleid van oop-deur kommunikasie, terwyl dit nie by ander die geval is nie. In sommige burokratiese organisasies word bestuur gekondisioneer dat niks gedoen sal word as dit nie op skrif is nie, terwyl in vinnig veranderende meer informele organisasie mondelinge kommunikasie tot aksie lei (Coffey *et al.* 1994:38).

#### 2.4.2.4 *Besluitneming*

Besluitneming is die keuse wat 'n besluitnemer maak tussen wat gedoen moet word en wat nie. In die konteks van organisasiekultuur word besluitneming deur die volgende faktore geraak (*Management principles* 1992:394-395):

## ■ Omgewingsfaktore

Omgewingsfaktore is beslissend vir die vorming van organisasiekultuur. Dit sluit die eksterne omgewing in wat uit veranderlikes soos tegnologiese, ekonomiese, sosiokulturele, politieke en institusionele omgewings bestaan (Armstrong 1995:215; *Management principles* 1992:394). Hierdie faktor is onbeheerbaar, maar beïnvloed besluitneming sowel as gedrag van werknemers by die werk. In *CIMA Study Text* (1996:327) word daarna verwys dat inligting uit die omgewing die organisasie binnedring, wat dan die strategiese keuses en besluite wat geneem word, beïnvloed.

## ■ Die bestuurder

Die bestuurder speel 'n besondere leierskaprol in die besluite wat geneem word en die tipe organisasiekultuur wat in die organisasie ontwikkel. Die sleutelverantwoordelikheid van senior bestuurders is om belangrike strategiese besluite te neem wat die organisasie affekteer en die kultuur kan beïnvloed (Deal & Kennedy 1982:144). Leiers in 'n organisasie kan deur die strategiese besluite wat hulle neem die waardes, oortuigings en aksies van hul navolgers verander (Hellriegel *et al.* 1998:341).

## ■ Doelwitte en aksies

Die doelwitte en aksies waaruit besluite geneem word hou verband met werknemers se werklike gedragpatrone, sowel as die verwagte gedragpatrone wat die organisasie verwag. Persoonlike en organisasiedoelwitte behoort ooreen te stem as die organisasie behoorlik wil funksioneer en daarom moet werklike gedrag aangepas word na verwagte gedragpatrone. Hellriegel *et al.*

(1998:363) verwys na **doelwitkonflik** wanneer individuele of groepwaardes en norme (soos standarde van gedrag) en die doelwitte van die organisasie wat deur hoër vlakke toegewys is, nie ooreenstem nie. Die aksies en besluite wat geneem word, moet met ander woorde binne die konteks van die organisasiekultuur plaasvind. 'n Sterk kultuur is dus een waarin die waardestelsel die funksionering van organisasiedoelwitte ondersteun. Volgens Sathe (1985: 26) lei dit tot meer effektiewe besluitneming omdat daar minder areas van verskil sal wees as gevolg van die gedeelde waardestelsel onder lede van die organisasie. Werknemers is meer geneë om besluite te implementeer wat in ooreenstemming met hul waardes is, as besluite wat hulle as nadelig vir hulleself beskou - byvoorbeeld afleggings (Hellriegel *et al.* 1998:323).

#### 2.4.2.5 *Samewerking*

Bestuur kan duidelik uitspel wat van werknemers verwag word, maar in onvoorsiene omstandighede moet werknemers in staat wees om saam te werk in 'n gees van welwillendheid en vertroue.

Om samewerking te bevorder, is dit belangrik om werknemers te motiveer binne die konteks van organisasiekultuur, dit wil sê die gedeelde waardestelsel in die organisasie. 'n Voorbeeld van 'n gedeelde waarde is dat die waardestelsel impliseer dat werknemers kreatief en innoverend moet optree. Persoonlike doelwitte moet ooreenstem met organisasiedoelwitte sodat werknemers tevredenheid kan smaak. Omdat werknemers dan gemotiveerd en tevrede is, sal die gedeelde waardestelsel in die organisasie verder versterk word en daartoe lei dat werknemers in die toekoms saam sal werk om organisasiedoelwitte te bereik (*Management principles* 1992:393-394). Sathe (1985: 26) wys daarop dat verskille in die relatiewe belangrikheid van gedeelde waardes

betreffende groepe versus individuele bydraes die mate van ware samewerking in 'n organisasie beïnvloed. Een organisasie sal byvoorbeeld hoë waarde heg aan spansamewerking terwyl 'n ander interne kompetisie hoër sal ag. Die mate van ware samewerking in die verband word ook beïnvloed deur die gedeelde waardes ten opsigte van intensie, toegeneentheid en wedersydse vertrouwe. Dit kom daarop neer dat organisasiekultuur (gedeelde waardes) 'n groot invloed op samewerking tussen organisasielede het.

#### 2.4.2.6 *Menseverhoudinge*

Organisasies is geneig om waardestelsels te ontwikkel oor die hantering van mense en menseverhoudinge binne die organisasie. In sommige organisasies word byvoorbeeld geglo dat mense spanlede is wat bereid is om opofferings te maak, terwyl daar in ander organisasies geglo word dat mense selfgesentreerd, persoonlik kompetierend en bereid is om ander te na te kom vir persoonlike gewin - byvoorbeeld politieke organisasies (Coffey *et al.* 1994:39).

Die organisasiekultuur is ook 'n refleksie van wie in die organisasie mag het en hoe mag gebruik word, wat weer die verhoudinge tussen mense raak. 'n Voorbeeld hiervan is 'n outokratiese bestuurstyl wat aanleiding gee tot kompetisie en politiek tussen bestuurders. In teenstelling hiermee kan 'n bestuurder probeer om meer dikwels werk te deleger en 'n span-atmosfeer onder werknemers te skep (Coffey *et al.* 1994:39).



Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat die prosesse en bestuurshulpmiddele baie nou ineengevleg is in 'n kultuurkonteks en dat die verskillende prosesse mekaar wedersyds beïnvloed. Hoewel die aard van kultuur onbewustelik en indirek 'n invloed op die prosesse en bestuurshulpmiddele het, kom die wisselwerking tussen kultuur en die prosesse en hulpmiddels duidelik na vore.

## 2.5 VERANDERING VAN ORGANISASIEKULTUUR

Organisasiekultuur het 'n groot invloed op verandering in organisasies omdat verandering dikwels die transformasie van basiese waardes en oortuigings behels (*Management principles* 1997:273). Die feit dat organisasiekultuur relatief stabiele kenmerke het, impliseer dat kultuur moeilik is vir bestuur om te verander. Dit is moeilik om mense se oortuigings, waardes en houdings wat oor 'n lang tyd bestaan, te verander (Armstrong 1995:218; Hellriegel *et al.* 1998:554-555; Robbins 1996:687). Verskillende argumente word in die literatuur aangetref oor die moontlikheid van die verandering van kultuur, al dan nie. Argumente wat aangevoer word teen die verandering van kultuur, is die volgende:

- Kultuur is ontwijkend en kan nie voldoende gediagnoseer, bestuur of verander word nie.
- Omdat dit moeilike tegnieke, skaars vaardighede en baie tyd in beslag neem om kultuur te verstaan en addisionele tyd dan nog vereis word om kultuur te verander, is dit nie prakties nie.
- Kultuur ondersteun mense deur moeilike tye deur ang weg te hou. Een van die wyses waarop kultuur dit regkry is om stabiliteit en kontinuïteit te verskaf. Daarom sal mense weerstand bied teen die

verandering van kultuur (Ivancevich & Matteson 1993:681).

Diegene wat argumenteer dat kultuurverandering wel moontlik is, beweer dat dit 'n langtermynproses is wat dikwels oor 5 tot 10 jaar strek. (Hellriegel *et al.* 1998:555; Newstrom & Davis 1997:107). Sekere toestande moet teenwoordig wees om die kultuurverandering teweeg te bring, soos in tabel 2.5 weergegee:

**TABEL 2.5**

**FAKTORE WAT VERANDERING IN ORGANISASIEKULTUUR  
BEINVLOED**

TOESTAND	OMSKRYWING
'n Krisissituasie	Byvoorbeeld: - 'n verrassende finansiële terugslag - 'n dramatiese tegnologiese deurbraak
Nuwe topleierskap	Staan alternatiewe kernwaardes voor
Klein of nuwe (jong) organisasie	Kultuur nog nie diepgewortel nie
Swak kultuur	Kultuur word nie wyd deur alle werknemers ondersteun nie  Makliker om te verander as kultuur wat wyd ondersteun word  Kultuur kan verander word deur sterk kultuurelemente soos rituele en simbole in te bring
Opvatting dat mag en politiek dinge laat gebeur, word verwerp	Verskuiwing na kliëntebevrediging  Markomgewing word as belangrik beskou
Twee kulture smelt saam	Verwarring onder werknemers oor wyse waarop gefunksioneer moet word en hoe om op te tree
Divisie of departement stig af	Unieke en outonome kultuur word gevestig

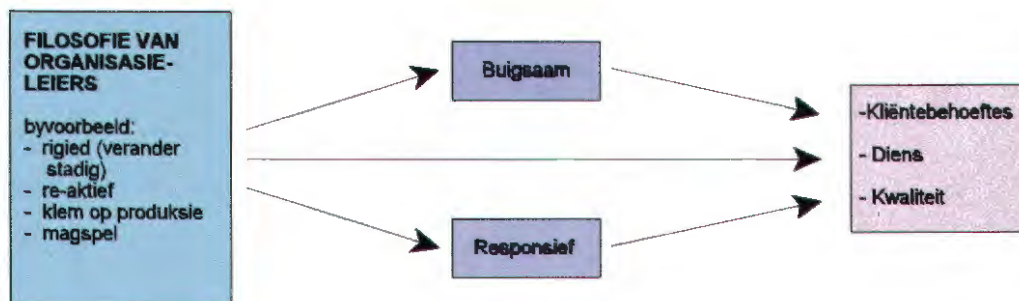
Bronne: Coffey *et al.* (1994:55); Robbins (1996:705)



Verskeie organisasies het op die harde manier geleer dat organisasiekulture uitgedien kan raak en 'n ernstige struikelblok kan wees in die aanpassing by 'n veranderde omgewing. Volgens Robbins (1997:264) het die klem verskuif na meer buigsame, responsiewe organisasiekulture wat meer fokus op kliëntebehoefte, diens en kwaliteit. Hierdie klemverskuiwing kan as volg geïllustreer word (figuur 2.1):

**FIGUUR 2.1**

**KLEMVERSKUIWING IN ORGANISASIEKULTURE  
OM AAN TE PAS BY VERANDERENDE OMGEWING**



Hoewel kultuurverandering moeilik is en oor die lang termyn plaasvind, is daar verskeie organisasies wat dit reeds onderneem het, byvoorbeeld AT&T en Xerox in die VSA en Volkswagen, Pick 'n Pay en SAB in Suid-Afrika. Die kultuurveranderinge wat in dié organisasies teweeg gebring is, was byna uitsluitlik gerig op die instelling van nuwe kulturele waardes wat gedeelde visie, 'n kliëntgeoriënteerdheid, minder bestuurskontrole (of beheer), toenemende verdraagsaamheid ten opsigte van risikoneming en

konflik, innovasie, ope kommunikasiekanale en deelname in besluitneming ondersteun (Ball & Asbury 1989:214-215; Robbins 1997:263).

Organisasies wat kultuurveranderinge aanbring, skenk oorweging aan die volgende:

- Herorganiseer (organisasiestruktuur veranderinge).
- Onderzoek reëls en regulasies.
- Laat topbestuur positiewe rolmodelle word wat die voorbeeld stel vir aanvaarbare gedrag, wat daartoe sal bydra dat werknemers se waardes en oortuigings sal verander. Bestuur moet werknemers laat besef watter waarde die veranderde gedrag inhou.
- Kommuniqueer die nuwe waardes aan werknemers deur aankondigings en die skep van nuwe stories, simbole en rituele om die oues te vervang.
- Keur, bevorder en ondersteun mense wat die nuwe waardes voorstaan, maar weeg die voor- en nadele teen mekaar op wanneer die organisasie dalk mense met uitsonderlike talente en vaardighede, maar wat nie die waardes ondersteun nie, kan verloor.
- Herontwerp die sosialiseringproses om in te pas by die nuwe waardes.
- Verander die vergoeding en erkenningstelsel om aanvaarding van die nuwe waardes te bevorder.

- Verbreek huidige subkulture deur middel van oorplasing, posrotering en/of afleggings.
- Werk daaraan om portuurgroepkonsensus te verkry deur middel van personeeldeelname en die skep van 'n klimaat met 'n hoë mate van vertroue (Galpin 1996:85; Ivancevich & Matteson 1993:682-683; Robbins 1996:705; Robbins 1997:264).

Die relatiewe effektiwiteit van verskillende metodes om kultuurverandering teweeg te bring word in figuur 2.2 geïllustreer as 'n aanduiding van watter metodes die meeste vrugte sal afwerp in 'n kultuurveranderingproses (Newstrom & Davis 1997:108).

**FIGUUR 2.2**

**EFFEKTIVITEIT VAN METODES VIR VERANDERING IN ORGANISASIEKULTUUR**



Bron: Aangepas uit Newstrom & Davis (1997:108)

Dit is duidelik dat topbestuur se verbintenis tot en ondersteuning van die nuwe waardes van kritieke belang is en dat dit aan werknemers gekommunikeer moet word. Die opleiding van werknemers om hulle in staat te stel om te verander blyk ook by te dra tot 'n baie groot mate van effektiwiteitsukses.

Daar moet ook in gedagte gehou word dat verandering aan organisasiekultuur, die organisasie sowel as die emosies van mense binne die organisasie raak en gevolglik veranderinge aan beide impliseer en teweeg bring. Daarom is dit noodsaaklik dat die werknemers betrek word by die veranderingsproses (byvoorbeeld deur die gesamentlike uitklaring van waardes) om hulle begrip en aanvaarding van die veranderinge te bewerkstellig (Macaulay & Blakeley 1995:39).

## **2.6 MANIFESTASIE EN VERANDERING VAN ORGANISASIE-KULTUUR IN UNIVERSITEITBIBLIOTEKE**

Dit is moeilik om die konsep van organisasiekultuur te vereenvoudig en van toepassing te maak op universiteitsbiblioteke in die algemeen. Twee universiteitsbiblioteke in dieselfde geografiese gebied, met soortgelyke waardes en organisasiestrukture is twee heeltemal verskillende plekke om in te werk. Die vraag kan gevra word: wat veroorsaak dat organisasies so verskil? Organisasiekultuur is 'n nuttige konsep waardeur aangedui kan word wat twee soortgelyke organisasies so verskillend maak en mens ook in staat stel om 'n spesifieke organisasie beter te begryp (Hellriegel *et al.* 1998:546).

Shaughnessy (1988:7) het die vraag gevra dat as dit waar is dat elke biblioteek sy eie spesiale kultuur het, is dit nie dalk moontlik dat daar komponente van kultuur is wat in alle biblioteke voorkom nie. Met ander

woorde is daar nie dalk sekere algemene ooreenstemmende aannames, waardes, oortuigings en miskien 'n wêreldsiening van organisasiekultuur in biblioteke nie? Die mate waarin biblioteekopleidingsinstansies lede sosialiseer met betrekking tot die inligtingkunde-professie, kan tot die afleiding lei dat daar wel 'n ooreenstemmende biblioteekcultuur op 'n makrovlak bestaan. Hierdie ooreenstemmende kultuur, as dit wel bestaan, word egter ongetwyfeld gevorm en verander om in te pas by die kultuur van die spesifieke biblioteek waarin mense hulleself bevind (Shaughnessy 1988:7).

Dit wil voorkom of daar tot dusver nog min navorsing oor die manifestasie van organisasiekultuur in universiteitsbiblioteke gedoen is. Dié bevinding is ook deur Pienaar (1994:3-35) in haar studie oor universiteitsbiblioteke as kreatiewe en innoverende organisasies gemaak. Daar is wel enkele artikels oor die **verandering** van organisasiekultuur in universiteitsbiblioteke opgespoor.

Davies (*et al.* 1992:69) het die verband tussen strategie en organisasiekultuur in 'n Verenigde Koninkryk universiteitsbiblioteek ondersoek. Dit was deel van 'n proses om 'n meer diensgerigte etos te ontwikkel. Kultuur is gedefinieer as die algemene filosofie, amptelike en informele reëls waarvolgens in die organisasie opgetree en gewerk word in die uitvoer van pligte. Hierdie reëls is beskryf op grond van onderhoude, deelnemerwaarneming en 'n omvattende vraelys. Die bevindinge het getoon dat die algemene filosofie van biblioteekbestuur nie universeel deur alle personeel gedeel is nie. Daar was verskille tussen bestuur se voorkeure (tipies vervat in strategieë) en die bestaande wyse waarop opgetree en gewerk word (die organisasiekultuur) (Davies *et al.* 1992:87). 'n Voorbeeld van verskillende sienings oor die filosofie is dat bestuur en senior biblioteekwerknemers byvoorbeeld saamgestem het dat die biblioteek sy effektiwiteit soos 'n akademiese departement moet

demonstreer deur dienste te fokus op 'n spesifieke department se behoeftes. Ander personeel het gevoel dat die biblioteek 'n gemeenskapshulpbron moet wees, hoewel hulle saamgestem het dat die biblioteek as 'n openbare diens nie 'n sterk aanname binne die stelsel was nie. Daar is tot die gevolgtrekking gekom dat organisasiekultuur-omskrywing soos in dié navorsing gedoen, baie tydrowend is, maar 'n effektiewe manier is om die norme en reëls wat met strategie-implementering kan inmeng, aan die lig te bring. So 'n analise kan nuttige insette in die beplanningsproses vir verandering verskaf (Davies *et al.* 1992:69).

In die artikel van Barker (1995) word beskryf hoe konstruktiewe verandering deur die bestuur van organisasiekultuur, beplan en teweeg gebring is by die Universiteitbiblioteek van Kalifornië te Berkeley. Die model wat gebruik is, is gebaseer op strategiese beplanningsdokumente waar van twee kolomme gebruik gemaak word om die huidige situasie en die voorgestelde visie aan te dui. Die strategiese model is aangepas om die huidige kultuur en voorgenome verandering aan te dui. Dit sluit sommige van die biblioteek se strategieë as teks in om uit te brei oor dele van hul visie. 'n Voorbeeld van hulle model lyk as volg (tabel 2.6):



TABEL 2.6

## VOORBEELD VAN KULTUURVERANDERING

MAAK DIE ORGANISASIESTRUKTUUR PLATTER	
<i>Beweeg weg van ....</i>	<i>Beweeg na ..... Voorgestelde visie en strategie om daar te kom</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hiërargiese organisasie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Die biblioteekkultuurtaakgroep visualiseer die organisasiestruktuur van die biblioteek as "plat".               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Beweeg na 'n platter organisasiestruktuur met slegs uiters noodsaaklike middelbestuursvlakke</li> </ul> </li> </ul>
EENSTOPDIENS IS ALMAL SE DOELWIT	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personeel is nie bemagtig om alle besluite wat hulle kan neem, te neem nie. Hulle word ook nie voorsien van al die inligting en opleiding wat hulle benodig om kliënte te verwys nie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bestuurders op hoër vlakke word opgelei om toestemming te gee om probleme op te los, om risikoneming te verdra, om verantwoordelikheid te neem om ander op te lei sodat hulle suksesvol kan wees en om aanspreeklikheidstelsels te gebruik in plaas van voorafkontrolestelsels (<i>pre-controlling devices</i>)</li> </ul>

Bron: Aangepas uit Barker (1995:12)

Barker (1995:18) kom op grond van die eksperiment by die universiteitsbiblioteek tot die gevolgtrekking dat:

- dit moontlik is om organisasiekultuur te bestuur
- dit moontlik is om dit in 'n kragtige, konstruktiewe dryfkrag te vorm
- die sukses van so 'n proses afhang van die biblioteekpersoneel asook topbestuur se ondersteuning vir organisasiekultuurverandering

- organisasiekultuurverandering tyd neem in die sin dat mense tyd nodig het om die konsepte te verstaan en te beseef dat kultuurverandering wel toegelaat word en tyd vir ouer garde bestuur en personeel om sinisme af te skud
- organisasiekultuurverandering nie 'n wondermiddel is wat alles sal regstel nie, maar dat dit 'n waardevolle hulpmiddel is vir 'n organisasie wat homself wil vernuwe om tred te hou met veranderende tye

Lee en Clack (1996) het 'n artikel geskryf oor die voorgesette transformasieproses wat in 1990 begin is in die Harvard College Library, Cambridge, Massachusetts. Organisasiekultuur is ontleed deur slegs te fokus op die kulturele aspekte wat in hulle organisasie van belang was vir effektiwiteit en kultuurverandering. Daar is bevind dat die universiteitsbiblioteek 'n sterk kultuur het. Een van die opvallendste kenmerke van die kultuur en die groter universiteitskultuur was desentralisasie. Die outonomie van elke eenheid en die gevolglike reaksie tot die dienseise van elke eenheid se onderskeie kliëntegroepe is as waardevol beskou. Die voordele van desentralisasie is dat dit help om individuele pogings te fokus, dit maak plaaslike reaksie op plaaslike probleme moontlik, bevorder sterker organisasiekoheisie binne elke eenheid en hou elke eenheid se missie sterk op die voorgrond. Die nadele is dat dit lei tot duplisering van pogings, kompetisie vir hulpbronne en personeel en noue identifikasie met werknemers se eie eenheid. Dit verhinder samewerking, integrasie en buigsaamheid. Die uitdaging was om maniere te vind om sekere elemente van die organisasiekultuur te verander. Die eerste stap was om die bestaande kultuur te diagnoseer en vas te stel watter elemente toekomstige aanpassing en verandering verhinder (Lee & Clack 1996:99). Die universiteitsbiblioteek het ook deur 'n waardebeoordelingsproses gegaan waar van fokusgroepe, bestaande uit werknemers in die biblioteek, gebruik gemaak is om 'n waardeverklaring

op te stel (Lee & Clack 1996:102).

Daar is onder andere daarop klem gelê om te verander na deelname en openlikheid, eenheid, integrasie, samewerking, uitgebreide vergoeding, vertroue, 'n lerende kultuur op alle vlakke, platter organisasiestruktuur, gedeelde probleemoplossing, kruisfunksionele spanwerk, innovasie en verandering (as waarde) (Lee & Clack 1996:99-101, 103).

Daar is bevind dat ten einde die universiteitbiblioteek in staat te stel om te fokus op 'n visie en as geheel vooruit te beplan, die bestaande burokratiese kultuur van funksionele eenhede gekenmerk deur binnegevegte en vingerwysing, verander moes word. 'n Omgewing wat inisiatief, opvolg (*follow-up*) en eienaarskap van probleme aanmoedig moes geskep word. Die hoofdoel van die organisasieontwikkelingstrategie wat gevolg is, was om 'n gedeelde begrip vir die visie, missie en waardes te ontwikkel en te beweeg na 'n samewerking-omgewing waar personeel as volg voel: "We're in this together: get help, give help, and have fun working together." Omdat Harvard College biblioteek hulle voorgeneem het om voortdurend te verander in die lig van die eise van die nuwe era, was die volgende fase om 'n strategie te ontwikkel wat individuele en organisasiebehoeftes en doelwitte in ag neem, wat berus op beplande verandering en wat deelname onder alle lede van die organisasie aanmoedig (Lee & Clack 1996:104).

Volgens Lee en Clack (1996:104) verskaf die model wat in die Harvard College biblioteek gebruik is, 'n benadering waardeur organisasieontwikkelingstrategieë aangewend is om die organisasiekultuur te verander, nadat die organisasiekultuur gediagnoseer is.

Die enigste studie wat opgespoor kon word wat in 'n Suid-Afrikaanse universiteitbiblioteek onderneem is, was in die Universiteitbiblioteek van Pretoria (Gerryts 1991:167-168). Die kultuurverandering wat gepoog is

om in die biblioteek teweeg te bring, was deel van 'n organisasie-ontwikkelingsproses. Daar is gepoog om die bestaande organisasiekultuur (oor 'n tydperk van  $\pm$  15 jaar) te verander in 'n kliëntgesentreerde, markgeoriënteerde diensleweringkultuur. Tydens die proses is organisatoriese veranderinge aangebring om die biblioteek as 'n akademiese eenheid van die universiteit te laat erken en funksioneer, byvoorbeeld:

- die Direkteur van die biblioteek kry volle akademiese status
- salarisse is dieselfde as dié van akademiese personeel en nie dieselfde as dié van administratiewe personeel nie
- 'n gesentraliseerde in stede van gedesentraliseerde stelsel (Gerryts 1991:169).

Die volgende fase was die rekenarisering van stelsels, gevolg deur die verskuiwing van klem op literatuur na klem op inligtingdienste en daarna is die organisasiestruktuur veranderingsproses geïnisieer. Die doel was om die versameling-gesentreerde, funksionele struktuur te verander na 'n markgeoriënteerde matriksstruktuur (Gerryts 1991:169, 170, 173). Die matriksstruktuur is gebaseer op 'n multi-ondersteuningstelsel waarin sommige werknemers onder andere aan twee eerder as een bestuurder rapporteer (Hellriegel *et al.* 1998:527). Twee vorme van departementalisme word gekombineer, naamlik funksie en produk (Robbins 1996:562). 'n Voorbeeld hiervan is die bemakingseenheid wat verantwoordelik is vir marknavorsing, sowel as kliënte-opleiding (Gerryts 1991:181).

Wat organisasiekultuur as sodanig aanbetref, is tydens 'n werkswinkel oor strategiese organisasie-ontwikkeling besluit om 'n organisasiekultuur van innovasie te bevorder (Gerryts 1991:180-181).

In 'n telefoniese onderhoud met prof Gerryts (Akademiese Inligtingdiens, Universiteit van Pretoria, 29 Februarie 2000) is gemeld dat 'n grootskaalse organisasiekultuurverandering die afgelope nege (9) jaar plaasgevind het. Enkele voorbeelde van veranderinge was die inwerkingstelling van dienseenhede wat eienaarskap neem van 'n volle proses om diens te lewer aan kliënte. Die naam van die universiteitsbiblioteek is verander na Akademiese Inligtingdiens. Die hiërargiese struktuur is afgeskaf en gevolglik is personeel bemagtig. Spansamewerking is bevorder en besluitneming is afgewentel na werkspanne, byvoorbeeld dat spanne besluit oor die bevoegdhede waaroor 'n persoon moet beskik wanneer 'n vakature ontstaan.

Daar is gepoog om dieselfde visie en waardestelsel by alle werknemers tuis te bring. Die manifestasie van die veranderinge in die organisasiekultuur het teweeg gebring dat innovasie bevorder is in die Akademiese Inligtingdiens. Dit vorm onder andere deel van die kultuur dat spanne voortdurend nuwe idees genereer oor hoe prosesse verbeter kan word om die doelwitte en doelstellings wat in die strategie van die inligtingdiens vervat is, te bereik en na te streef. Daar is ook 'n organisasiekultuuroudit gedoen om vas te stel in hoe 'n mate die visie en waardes wel geïnternaliseer is.

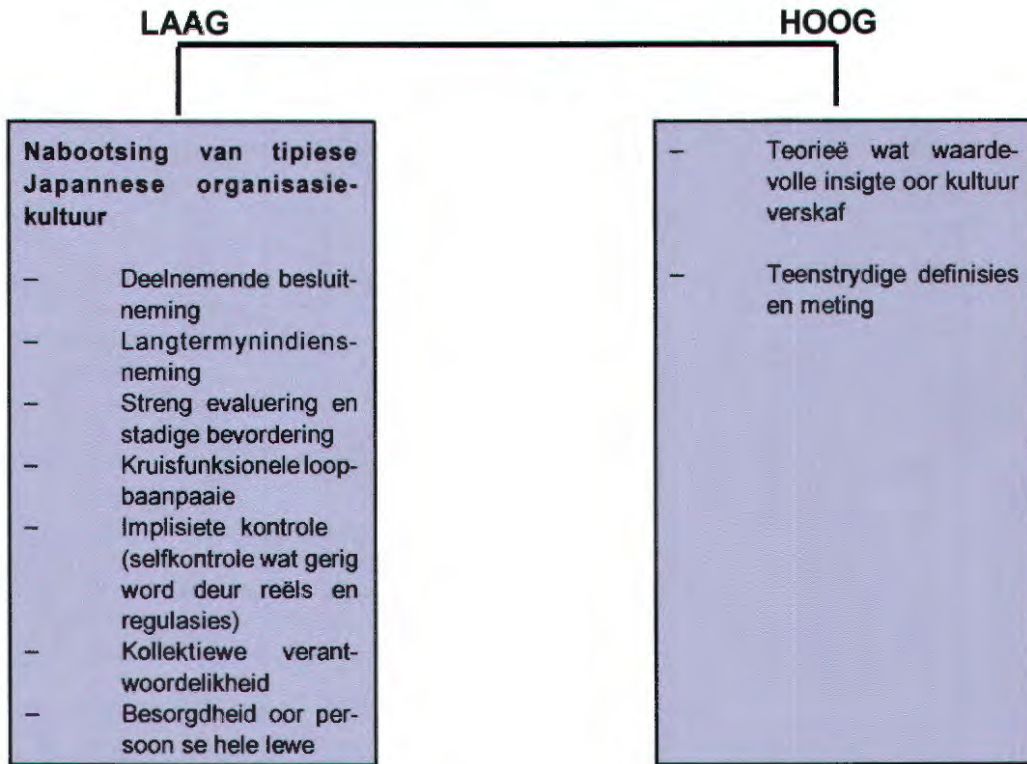


Na aanleiding van bogenoemde studies kan daar tot die gevolgtrekking gekom word dat in al drie die oorsese gevalle gepoog is om die bestaande organisasiekultuur te diagnoseer. Daar is vasgestel watter struikelblokke in die weg van strategiese verandering staan en waarheen beweeg moet word om die visie, missie en waardes te ontwikkel en te vestig wat die organisasie in staat sal stel om voortdurend te vernuwe in die voortgesette veranderingsproses. Die veranderingsproses in die Suid-Afrikaanse universiteitsbiblioteek is benader vanuit 'n organisasie-ontwikkelingsoogpunt, met organisasiekultuur onderliggend daaraan.

## **2.7 DIMENSIES, TIPOLOGIEË EN MODELLE OM ORGANISASIEKULTUUR TE BESKRYF**

Teoreties gebaseerde en empiries geldige navorsing oor organisasiekultuur en die impak daarvan, is nog redelik ontoereikend beskryf. Metodes waarvolgens kultuur geëvalueer word en konseptuele veranderings plaasvind, is nog nie opgelos nie. Daar is ook die onvermoë van navorsers om te bewys dat 'n spesifieke kultuur bydra tot positiewe effektiwiteit in vergelyking met minder effektiewe organisasies wat andersoortige kulture het (Ivancevich & Matteson 1993:680). Volgens Kreitner en Kinicki (1992:705) kan die resultate van wat oor kultuur geskryf is, gerangskik word op 'n kontinuum van akademiese strengheid van beginsels. Aan die lae kant van die kontinuum is die eenvoudige tipologie en oordrewe eise oor die voordele wat die nabootsing van Japannese styl kulture sal inhou. Aan die hoë kant van die kontinuum is die teorieë en navorsing wat waardevolle insigte oor kultuur verskaf, maar wat teenstrydig is wat definisies en meting aanbetref. Dit kan grafies as volg voorgestel word (figuur 2.3):

**FIGUUR 2.3**  
**KONTINUUM VAN AKADEMIESE**  
**STRENGHEID VAN BEGINSELS VAN KULTUURBESKRYWING**



Bron: Kreitner & Kinicki (1992:705, 712)

Alhoewel studies van organisasiekultuur reeds in die sewentigerjare 'n verskyning begin maak het, was dit eers in die tagtigerjare dat outeurs soos Deal en Kennedy (1982), Hofstede (1980), Ouchi (1981) en Sathe (1985), soos aangehaal deur Hatch (1993:657), navorsing begin doen het op hierdie terrein. Dit was veral Schein (1985, 1990) wat 'n groot bydrae op die gebied gemaak het. Volgens Hatch (1993:658) word Schein se model selfs in die negentigerjare as 'n klassieke studie beskou om empiriese navorsing te rig en teorieë te ontwikkel. Hellriegel (*et al.* 1998:547) gebruik in 1998 steeds Schein se model in sy beskrywing van organisasiekultuur.

In die literatuur is verskillende klassifiserings, groeperings, tipologieë en modelle aangetref, wat vervolgens kortliks bespreek word. Die doel van die bespreking is om vas te stel watter navorsingsbasis gebruik kan word om te bepaal wat die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie is.

### **2.7.1 Dimensies en onderskeidingselemente onderliggend aan organisasiekultuur**

Een manier om organisasiekultuur beter te verstaan is om die dimensies wat onderliggend aan kultuur is, uit te spel. Schein (soos aangehaal deur Furnham & Gunter 1993:72-73) het sewe dimensies van organisasiekultuur geïdentifiseer waarvolgens daar deur middel van onderhoudvoering vasgestel kan word wat die meer versteekte, implisiete fasette van organisasiekultuur is. In 'n organisasie word sekere vrae tydens die onderhoud gevra om die organisasiekultuur te bepaal. Hofstede (soos aangehaal deur Furnham & Gunter 1993:79-80; *CIMA Study Text* 1996:331-332; Hellriegel *et al.* 1998:549; Robbins 1996:56-58) het vier dimensies van kultuur ontwikkel waarvolgens hy veertig verskillende nasionaliteite vergelyk het. Volgens Deal en Kennedy (soos aangehaal deur Furnham & Gunter 1993:73) bestaan organisasiekultuur uit 'n aantal spesifieke elemente. In *Management principles* (1992:383-386) word vier dimensies van organisasiekultuur verduidelik. Hierdie dimensies word almal vervat in drie onderling verbandhoudende elemente (naamlik rigting, penetrasie en sterkte) waardeur die impak van die organisasiekultuur binne die organisasie bepaal word. Hierdie verskillende dimensie-indelings word in tabel 2.7 weergegee:



TABEL 2.7

## VERGELYKING VAN DIMENSIES ONDERLIGGEND AAN ORGANISASIEKULTUUR

SCHEIN	DEAL & KENNEDY	HOFSTEDE	MANAGEMENT PRINCIPLES
<p><b>1 Die organisasie se verhouding met sy omgewing</b></p> <p>Sien die organisasie homself as 'n leier op sy gebied of ondergeskik aan ander soortgelyke organisasies, harmoniërend, of soekend na 'n nis?</p> <p><b>2 Die aard van menslike aktiwiteite</b></p> <p>Is die korrekte manier vir mense om op te tree dominerend of proaktief, harmoniërend, passief of fatalisties?</p> <p><b>3 Die aard van waarheid</b></p> <p>Hoe word waarheid, al dan nie, geïdentifiseer?; Hoe word waarheid in die fisiese en sosiale wêreld bepaal?</p> <p><b>4 Die aard van tyd</b></p> <p>Wat is ons basiese oriëntasie in terme van verlede, hede en toekoms en watter soorte tydeenhede is toepaslik vir die daaglikse lewe in die organisasie?</p> <p><b>5 Die aard van menslike natuur</b></p> <p>Is mense basies goed, neutraal of kwaadwillig? Kan mense se natuurlike aard vervolmaak word of is dit onveranderbaar?</p> <p><b>6 Die aard van menslike verhoudinge</b></p> <p>Wat is die korrekte manier vir mense om teenoor mekaar op te tree? Is lewe in die organisasie kompetend of saamwerkend? Is die beste manier om mense te organiseer individualisties of in groepe? Is die beste gesagstelsel outokraties of paternalisties; kollegiaal of deelnemend van aard?</p>	<p><b>1 Algemeen aanvaarde (of gedeelde) filosofie in die organisasie-omgewing</b></p> <p><b>2 Gedeelde waardes</b> (Byvoorbeeld: - "die kliënt is belangrik" - "ons werknemers is ons belangrikste hulpbron")</p> <p><b>3 Rituele en gebruike</b></p> <p><b>4 Primêre maar informele wyse van kommunikasie</b></p>	<p><b>1 Afstand van mag</b></p> <p>Die mate waarin lede van 'n organisasie aanvaar dat mag oneweredig versprei is</p> <p><b>2 Onsekerheidsvermyding</b></p> <p>Die mate waarin mense bedreig voel deur dubbelsinnige situasies en oortuigings ontwikkel het waardeur hierdie situasies vermy probeer word</p> <p><b>3 Individualisme en kollektiwisme</b></p> <p>Die mate waarin mense in die organisasie na hulleself moet omsien of aan groepe behoort wat na hulle moet omsien in ruil vir lojaliteit</p> <p><b>4 Manlikheid versus vroulikheid</b></p> <p>'n Situatie waar die dominante waardes sukses, geld en besittings is teenoor 'n situasie waar omgee vir ander en lewenskwaliteit die dominante sosiale waardes is</p>	<p><b>1 Die diepte - of vertikale dimensie</b></p> <p>Die basiese waardes en doelstellings van die organisasie word uitgespel en dui op die rede vir die bestaan van die organisasie. 'n Organisasie groei in twee rigtings, naamlik:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verryking en versterking van die basiese filosofie en ideale van die organisasie</li> <li>- nuwe planne en aksies wat bestudeer word met die oog op beter effektiwiteit</li> </ul> <p>Stagnasie in die twee areas sal kreatiwiteit en organisasiegroei beperk.</p> <p><b>2 Breedte - of laterale dimensie</b></p> <p>Verwys na die omvang van die verskillende tipes aksies wat in 'n organisasie uitgevoer word. In die dimensie moet verskillende aksies gekoördineer word. Probleme ontstaan wanneer individue veg vir praktyke wat nie meer inpas by die organisasiekultuur nie.</p> <p><b>3 Dimensie van vooruitgang</b></p> <p>Die mate waarin verskillende planne op 'n sekere stadium kontinuiteit en permanensie verkry. Dit skakel ook nou met die sekerheid dat die verskillende aktiwiteite voortdurend met die basiese doelstellings van die organisasie verband hou.</p>

**Tabel 2.7: Vergelyking van dimensies onderliggend aan organisasiekultuur (vervolg)/**

SCHEIN	DEAL & KENNEDY	HOFSTEDE	MANAGEMENT PRINCIPLES
<p><b>7 Homogeniteit versus diversiteit in werkgroepe</b></p> <p>Is die groep beter daaraan toe as dit baie verskillend is of baie homogeen is? Behoort individue in die groep aangemoedig te word om innoverend te wees?</p>			<p><b>DRIE ONDERLING VERBANDHOUDENDE ELEMENTE WAT BOGENOEMDE DIMENSIES INSLUIT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Rigting</b> en invloed van kultuur wat die aksies aandui waarheen die kultuur die organisasie lei. Kultuur kan gedrag so beïnvloed dat dit aanleiding gee tot die bewuswording van organisasiedoelwitte of wegbeweeg daarvan.</li> <li>- <b>Mate van penetrasie</b> dui die mate van verspreiding en diepte van kultuurpenetrasie aan. Hiervan kan afgelei word dat verskillende lede van 'n organisasie, kultuur vanuit verskillende perspektiewe beskou.</li> <li>- <b>Sterkte</b> van die invloed van kultuur behels die mate van druk wat kultuur op organisasielede uitoefen om sekere gedragpatrone na te streef.</li> </ul>

Bronne: Cima Study Text (1996:56-58, 331-332); Deal & Kennedy (soos aangehaal deur Furnham & Gunter 1993:73); Hellriegel *et al.* (1998:549); Hofstede (soos aangehaal deur Furnham & Gunter 1993:79-80); *Management principles* (1992:383-386); Robbins (1996:56-58); Schein (soos aangehaal deur Furnham & Gunter 1993:72-73).



French en Bell (1995:231) beskryf Schein se kulturele ontledingsproses, soos hierbo beskryf, as kompleks, maar dit gee diepgaande inligting oor 'n organisasie se kultuur.

Die voordeel van Hofstede se teorie is dat dit empiriese vergelyking tussen verskillende lande moontlik maak sodat verskille in die vier dimensies bepaal kan word en statistiese voorspellings gemaak kan word. Nasionale eienskappe in terme van die dimensies kan op organisasies toegepas word (Furnham & Gunter 1993:79-80).

Die dimensies van *Management principles* (1992) beklemtoon die rigting, penetrasie en sterkte van die invloed van organisasiekultuur. Dit blyk asof die dimensies geskoei is rondom die aksies en aktiwiteite in die organisasie en die verband daarvan met die doelstellings en waardes van die organisasie.

Dit is duidelik uit tabel 2.7 dat daar verskille tussen die dimensie-indelings is, maar ook ooreenkomste, soos dat kultuur multi-dimensioneel is met verskillende komponente op verskillende vlakke van die wyse waarop die mense binne die organisasie funksioneer.

Daar is nog geen konsensus oor 'n definitiewe lys van dimensies van organisasiekultuur nie, hoewel daar ooreenstemming tussen verskillende indelings van dimensies is. Gevolglik is die terrein oop vir verdere navorsing (Furnham & Gunter 1993:76).

### 2.7.2 Tipologieë van organisasiekultuur

Ten einde organisasiekultuur te vergelyk, kontrasteer en evalueer, het verskeie navorsers tipologieë van organisasiekultuur ontwikkel deur organisasiekultuur in verskillende kategorieë in te deel. Enkele

voorbeeld word vervolgens uitgelig:

Sonnenfeld (soos aangehaal deur Hellriegel *et al.* 1998:545; Robbins 1996:683-684) het 'n tipologie ontwikkel wat help om die verskille tussen organisasiekulture te sien en lei tot die besef dat dit belangrik is om mense by kulture te laat pas. Die vier tipes word in tabel 2.8 weergegee:

**TABEL 2.8**  
**TIPOLOGIE VAN ORGANISASIEKULTUUR**

<b>AKADEMIE (<i>Academy</i>)</b>	<b>KLUB</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werknemers beweeg stadig tot senioriteit en leierskap</li> <li>- Spesialisering in poste</li> <li>- Opleiding van werknemers in spesialisvelde</li> <li>- Kontinuiteit van diens is belangrik</li> <li>- Funksionele kundigheid</li> <li>- Institusionele wysheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lojaliteit, verbintenis en inpassing by die organisasie is belangrik</li> <li>- Algemene praktisyns</li> <li>- Rotasie in poste en in verskillende departemente</li> <li>- Vorder progressief stadig in senioriteit en leierskap</li> </ul>
<b>BASKETBAL SPAN</b>	<b>VESTING</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrepreneuroriëntasie</li> <li>- Risikonemers en innoverende werknemers (bv. konsultasiefirmas, advertensie agentskappe, sagteware ontwikkelaars)</li> <li>- Werknemers word betaal vir wat hulle produseer</li> <li>- Toppresteerders word beloon met groot salarisse, ander finansiële voordele en outonomie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was voorheen Akademie, Klub of Basketbalorganisasie</li> <li>- Veg vir oorlewing</li> <li>- Beleef moeilike tye</li> <li>- Kan nie werksekerheid bied nie</li> <li>- Bied wel uitdagende geleenthede aan diegene wat hou van 'n omkeertyd (<i>a turnaround</i>) (bv. groothandelaars, bosbou-organisasie en uitgewer)</li> </ul>

Bronne: Hellriegel *et al.* (1998:545); Robbins (1996:683-684)

Sonnenfeld (soos aangehaal deur Robbins 1996:684) het egter bevind dat organisasies nie presies in 'n kategorie ingedeel kan word nie, omdat hulle 'n mengsel van kulture het of omdat hulle in 'n proses van transformasie is. Hellriegel (*et al.* 1998:546) ondersteun die stelling. Sonnenfeld het wel bevind dat die vier kulture mense met sekere tipes persoonlikhede trek en dat die passing tussen die persoonlikheid en die organisasiekultuur bepaal hoe vinnig 'n persoon in die organisasie tot senioriteit en leierskap sal vorder (Robbins 1996:684).

Tabel 2.9 gee 'n opsomming van verskeie ander outeurs se pogings om taksonomieë vir organisasiekultuur te ontwikkel.



TABEL 2.9

## VERGELYKING VAN ORGANISASIEKULTUURTAKSONOMIEË

OUTEURS			
Deal & Kennedy (1982)	Schein (1990)	Graves (1980)	Harrison (1972), Handy (1980)
TAKSONOMIEË			
1. <i>Hardekoejawel kultuur</i> Neem risiko's Individualisties	1. <i>Magskultuur</i> Entrepreneuries Vaardigheids- waardes	1. <i>Barbaars</i> Egoïstiese dryfkrag Werkholis	1. <i>Magsgeoriën- teerd</i> Kompetierend Verantwoordelik vir persoonlik- heid eerder as kundigheid
2. <i>Werk/speel hard</i> Volhardend Sosiaal	2. <i>Prestasiekultuur</i> Persoonlik Intrinsieke moti- vering	2. <i>Presidensieel</i> Demokraties Hiërargies	2. <i>Mensgeoriën- teerd</i> Konsensus Verwerp be- heer
3. <i>Wed op jou</i> <i>Maatskappy</i> Gewigtig (swaar- wigtig) Sonder druk	3. <i>Ondersteunings- kultuur</i> Wederkerig Vertroue	3. <i>Monargies</i> Lojaal Ontduikend	3. <i>Taakgeoriën- teerd</i> Bevoegdheid Dinamies
4. <i>Proseskultuur</i> Burokraties Beskermend	4. <i>Rolkultuur</i> Orde Vertroue	4. <i>Faraonies</i> Streng Ordelik Ritualisties Onveranderbaar	4. <i>Rolgeoriënteerd</i> Wetlikheid Geldigheid Suiwer burokraties
DIMENSIES			
(Hoog/Laag en Stadig/Vinnig) Omvang en spoed van terugvoering	Individualisties teenoor kollektivisties	Anti-burokratiese bestuur teenoor egoïstiese dryfkrag- bestuur	(Hoog/Laag) Sentralisasie

Bron: Aangepas uit Furnham & Gunter (1993:87)

Die organisasiekulture in elke taksonomie het elk 'n eie naam (byvoorbeeld hardekoejawelkultuur) met tipiese kenmerke van die manier waarop in die organisasie opgetree word (gedrag), daaronder ingedeel.

Elke outeur beklemtoon spesifieke dimensies in die beskrywing van die onderskeie organisasiekulture in sy taksonomie. Hierdie dimensies is in die onderste kolom van tabel 2.9 aangedui, naamlik (Furnham & Gunter 1993:87):

- die mate en spoed van terugvoering (hoë of lae mate en vinnig of stadig) (Deal & Kennedy 1982). Deal en Kennedy beskou kultuur as 'n funksie van die gewilligheid van werknemers om risiko's te neem en hoe gou hulle terugvoering kry oor of dit reg of verkeerd was (*CIMA Study Text* 1996:329).
- individualisme teenoor kollektivisme (Schein 1990)
- die mate van antiburokrasie en egoïstiese dryfkrag van bestuur (Graves 1980)
- die mate van sentralisasie (mindere of meerdere mate) (Harrison 1972 & Handy 1980). Handy se model fokus op die verband tussen organisasiekultuur en organisasiestruktuur (*CIMA Study Text* 1996:322).

Deal en Kennedy (1982), Graves (1980), Handy (1980), Harrison (1972), Schein (1990) en Sonnenfeld (soos aangehaal deur Robbins 1996:684) se tipologieë verskil almal van mekaar. Dit blyk gevolglik asof daar geen algemeen aanvaarde ooreenstemming is oor wat die basiese kategorieë van organisasiekultuur is nie. Nie een van die outeurs kan bewyse vir die kategorieë aanbied nie en hulle verduidelik ook nie hoe hulle by die keuse van hulle besondere groeperingsstelsel uitgekom het nie (Furnham & Gunter 1993:86).

Reyes en Kleiner (1990:54) en Hellriegel (*et al.* 1998:545) kom tot die gevolgtrekking dat die vier tipes kulture gekombineer moet word in 'n organisasie om kulturele balans te verkry en dat dit nie sinvol is om organisasies in rigiede afgebakende kategorieë in te deel nie. Alhoewel hierdie siening moontlik 'n beter oplossing in die begrip en vestiging van 'n organisasie se kultuur bied, ontleed dit steeds nie alle aspekte van organisasiekultuur nie.

### 2.7.3 Modelle van organisasiekultuur

Daar is reeds baie verskillende modelle oor organisasiekultuur ontwikkel om die verhouding of verbande tussen verskynsels of veranderlikes te sistematiseer (Mouton & Marais 1990:141). Elkeen van die modelle word egter uit verskillende perspektiewe benader en dit is moeilik om 'n model te vind wat al die fasette in 'n organisasie dek waarop organisasiekultuur 'n impak het.

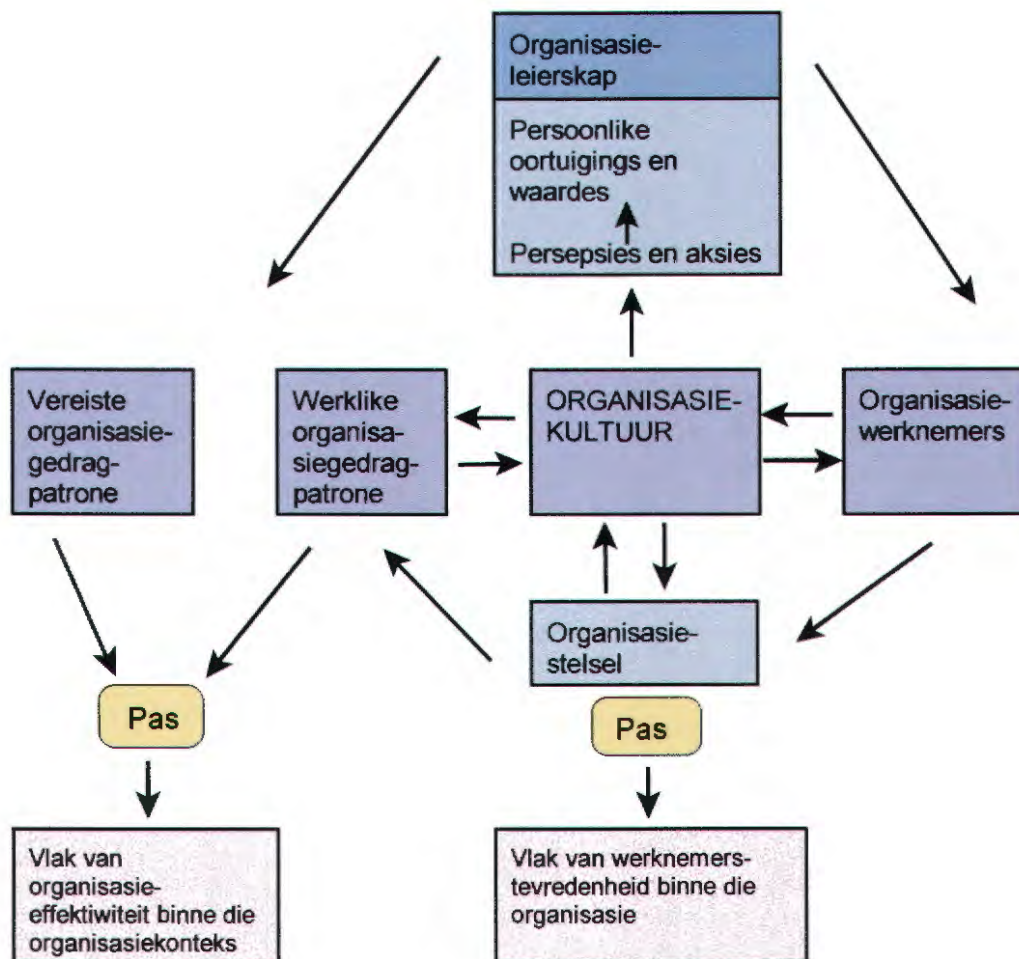
#### 2.7.3.1 *Model van organisasiekultuur as deel van organisasie-reality*

Die model in figuur 2.4 soos aangepas uit *Management principles* (1992:387) en Sathe (1985:35) beskou organisasiekultuur as die spilpunt waarom die bereiking van organisasie- en persoonlike doelwitte draai. Die leiers van die organisasie laat waardestelsels wat op hul oortuigings gebaseer is, toe in die organisasie. Derhalwe word gedragpatrone vereis wat in ooreenstemming is met die leiers se oortuigings. 'n Spesifieke organisasiekultuur ontwikkel dan rondom hierdie waardestelsels. Hierdie kultuur beïnvloed die werklike gedragpatrone in die organisasie aan die eenkant en die werknemers aan die anderkant. As die organisasie effektief wil funksioneer, moet daar 'n passing tussen die werklike en



verwagte gedragpatrone wees. So 'n passing tussen persoonlike en organisasiedoelwitte sal lei tot 'n hoë mate van persoonlike bevrediging in werkkonteks, wat weer sal bydra tot die doeltreffende implementering van strategieë.

**FIGUUR 2.4**  
**ORGANISASIEKULTUUR AS DEEL VAN**  
**ORGANISASIEREALITEIT**



Bron: Aangepas uit Sathe (1985:35) en *Management principles*  
(1992:387)

Die model fokus hoofsaaklik op die wedersydse invloed van leierskap, organisasiesistels en werknemers op die werklike en verwagte (vereiste) gedragpatrone en die mate van doeltreffendheid vir die organisasie, asook die vlak van werknemertevredenheid waartoe hierdie gedragpatrone aanleiding gee. Kritiek op die model is dat dit nie die invloed van eksterne faktore op die organisasiekultuur in ag neem nie.

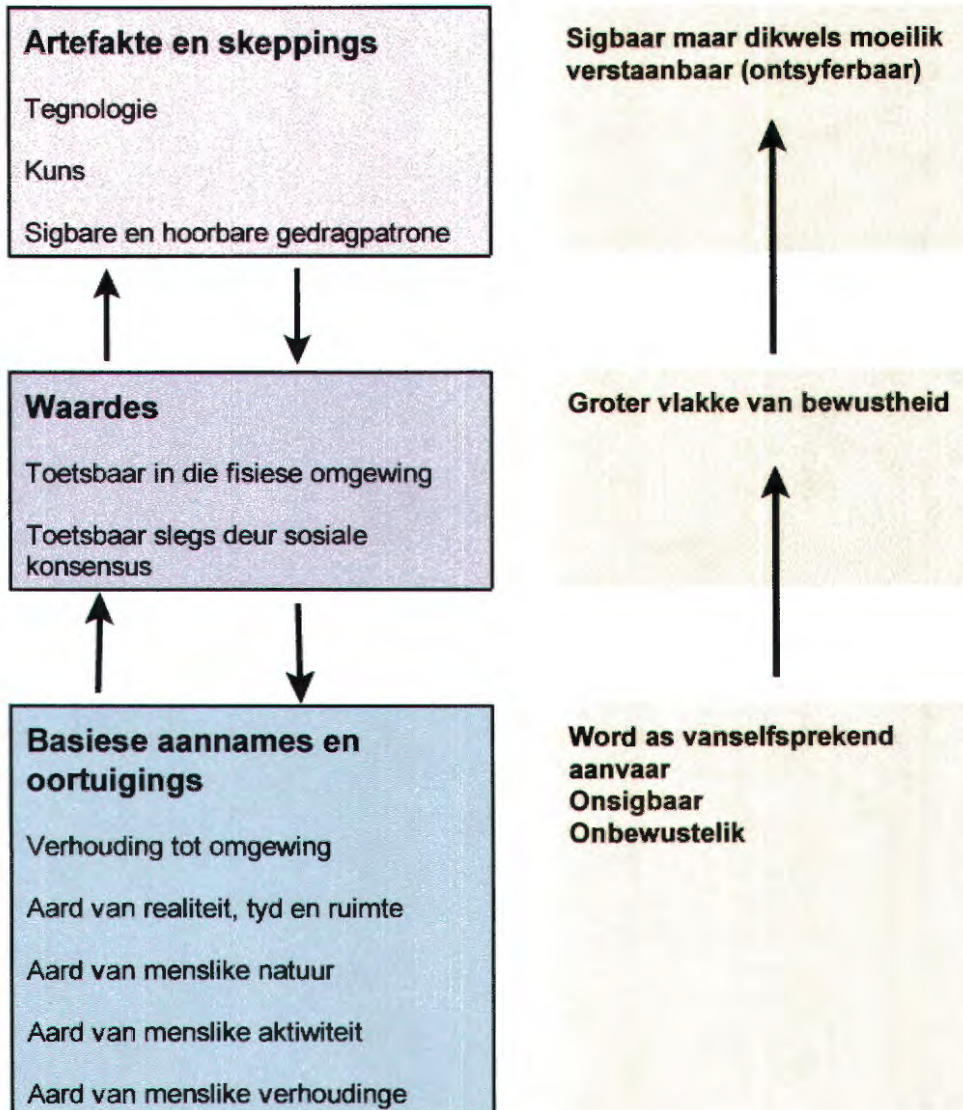
#### 2.7.3.2 *Model van vlakke van kultuur en die interaksie daartussen*

Ten spyte van verskillende navorsers se benaderings om organisasiekultuur te verstaan, bly Schein (soos aangehaal deur Hatch 1993:658) se model een van die min konseptuele modelle wat ooit aangebied is, en wat steeds relevant is om empiriese navorsing te rig en teorieë te ontwikkel.

Volgens Schein (1985:14) bestaan kultuur gelyktydig op drie vlakke (figuur 2.5).

FIGUUR 2.5

## VLAKKE VAN KULTUUR EN DIE INTERAKSIE DAARTUSSEN



Bron: Aangepas uit Schein (1985:14)

Op die oppervlakte is die **artefakte** en **skeppings**. Dit is die sigbare, tasbare en hoorbare resultate van aktiwiteite wat gegrond is op die waardes en oortuigings wat maklik waargeneem kan word, maar dikwels nie ontsyferbaar of verstaanbaar is nie, met ander woorde wat die artefakte beteken, hoe dit verband hou met mekaar en watter dieper

patrone, indien enige, dit reflekteer (Hatch 1993:659; Schein 1985:14). Artefakte sluit onder andere argitektuur, tegnologie, kantooruitleg, kleredrag, taalgebruik en beleid in ( Hellriegel *et al.* 1998:547; Odendaal 1997:78).

Op die tweede vlak is die **waardes** wat sosiale beginsels, filosofieë, doelstellings en standarde is, en wat intrinsieke waarde het asook waarvan 'n mens meer bewus is (Hatch 1993:659; Schein 1985:15). Dit beskryf hoe mense in 'n groep kommunikeer, onderhandel en die wyses waarop handeling geregverdig word. Dit verwys na die onsigbare waardes wat gedrag onderlê (Odendaal 1997:80). Hellriegel (*et al.* 1998:546) verwys na kulturele waardes as oortuigings, aannames en gevoelens oor wat goed, normaal, rasioneel en waardevol is. Volgens Sathe (soos aangehaal deur Odendaal 1997:80) word hierdie waardes gevorm deur die identifikasie met sekere leierfigure. Die groep aanvaar die waardes namate dit deur die leierfigure geopenbaar word en dit word dan oortuigings en onbewustelike handeling. Hierdie waardes is geneig om oor tyd steeds waardevol te wees, selfs al wissel personeel as gevolg van bedankings en aanstellings (Hellriegel *et al.* 1998:547).

Op die derde vlak is die **gedeelde aannames** (*assumptions*) en oortuigings wat as vanselfsprekend aanvaar word, onsigbaar en onbewustelik is. Dit behels aannames oor die werklikheid en die menslike natuur (Hatch 1993:695; Hellriegel *et al.* 1998:546; Schein 1985:18). 'n Basiese aanname is byvoorbeeld dat werknemers van nature lui is en streng beheer moet word ten einde hul werkverrigting te verbeter. Hierdie aanname rig 'n organisasie in die ontwikkeling van hul vergoedingstelsel, reëls en prosedures (Hellriegel *et al.* 1998:546). Hierdie onbewuste basiese aannames is die essensie van kultuur, terwyl die artefakte, skeppings en waarde-oortuigings kultuurmanifestasies is (Schein soos aangehaal deur Odendaal 1997:80).

Volgens Schein (soos aangehaal deur Hatch 1993:659) bevat aannames die sleutel tot begrip (en verandering) van kultuur. Dit is egter baie moeilik om hierdie aannames te lig tot op 'n bewustheidsvlak om organisasiekultuur in 'n organisasie te ondersoek.

Kritiek op Schein se model is dat hy nie die aktiewe rol van aannames en oortuigings in die vorming en verandering van kultuur aangespreek het nie (Hatch 1993:661). Schein se standpunt fokus eerder op wat artefakte en waardes oor basiese oortuigings blootlê.

Verskeie navorsers (Cummings & Worley soos aangehaal deur Hellriegel *et al.* 1998:547; Hatch 1993; Martins 1987; Odendaal 1997) het hul navorsing op Schein se model gebaseer en sy model verder uitgebou. Cummings en Worley (soos aangehaal deur Hellriegel *et al.* 1998: 547) het byvoorbeeld dieselfde vlakke van Schein se model gebruik, maar een vlak, naamlik gedeelde gedragsvorme tussen die eerste en tweede vlak ingebring. Hierdie vlak sluit norme in, wat meer sigbaar en effens makliker is om te verander as waardes. Die rede hiervoor is dat mense meestal onbewus is van die waardes wat hulle saambind en dus moeiliker is om te verander as norme. Norme is die reëls en patrone van gedrag wat aanvaarbaar is en verwag word van lede van 'n span of groep. Norme help om gedrag te definieer en lede van die organisasie glo dat die spesifieke norme nodig is om hulle doelwitte te bereik (Hellriegel *et al.* 1998:247).

### 2.7.3.3 *Model van organisasiekultuur na aanleiding van die stelselbenadering*

Sommige navorsers sien organisasiekultuur in 'n organisasie teen die agtergrond van 'n stelselbenadering. 'n Organisasie word volgens die

benadering as 'n oop stelsel beskou (Kast & Rosenzweig 1985:113). Die stelselbenadering het sy oorsprong reeds in 1950 gehad toe Ludwig von Bertalanffy die beginsels geartikuleer het. Katz en Kahn het die stelselteorie in 1966 die eerste keer op organisasies toegepas (French & Bell 1995:89).

Verskeie outeurs soos Kast en Rosenzweig (1985), Kreitner en Kinicki (1995), Fagen, Hanna, Passmore, Pava, Cummings (soos aangehaal deur French & Bell 1995:89, 92) het verdere toepassings van die stelselteorie ontwikkel wat betrekking het op organisasie-ontwikkeling en steeds as vertrekpunt in huidige navorsing wat met organisasies te make het, gebruik kan word (French & Bell 1995:93-94). Die stelselbenadering bied 'n geheelbeeld, maar terselfdertyd beklemtoon dit die interafhanklikheid, interaksie en interverbandhoudendheid van die onderskeie substelsels en elemente in 'n organisasie (French & Bell 1995:89, 93).

#### *a Die oop stelsel*

'n Oop stelsel is afhanklik van gedurige interaksie met die eksterne omgewing om te oorleef. 'n Geslote stelsel daarenteen is 'n self-onderhoudende entiteit wat "geslote" is vir die eksterne omgewing. Die onderskeid tussen 'n oop en geslote stelsel is slegs 'n graadverskil. Aangesien enige stelsel nie ten volle oop of geslote is nie en die eksterne omgewing gevolglik 'n invloed daarop kan hê, kan die vraag gevra word: Hoe groot is die rol wat die eksterne omgewing in 'n organisasie se funksionering as 'n stelsel speel (Kreitner & Kinicki 1995:489)? Die bestuur van 'n organisasie is verantwoordelik daarvoor om inligting uit die omgewing in te samel en te interpreteer ter wille van die oorlewing van die organisasie. Elke organisasie skep sy eie unieke omgewing namate bestuurders besluite neem en selektief meer reageer op sekere eksterne elemente as ander. Veronderstellings en aannames

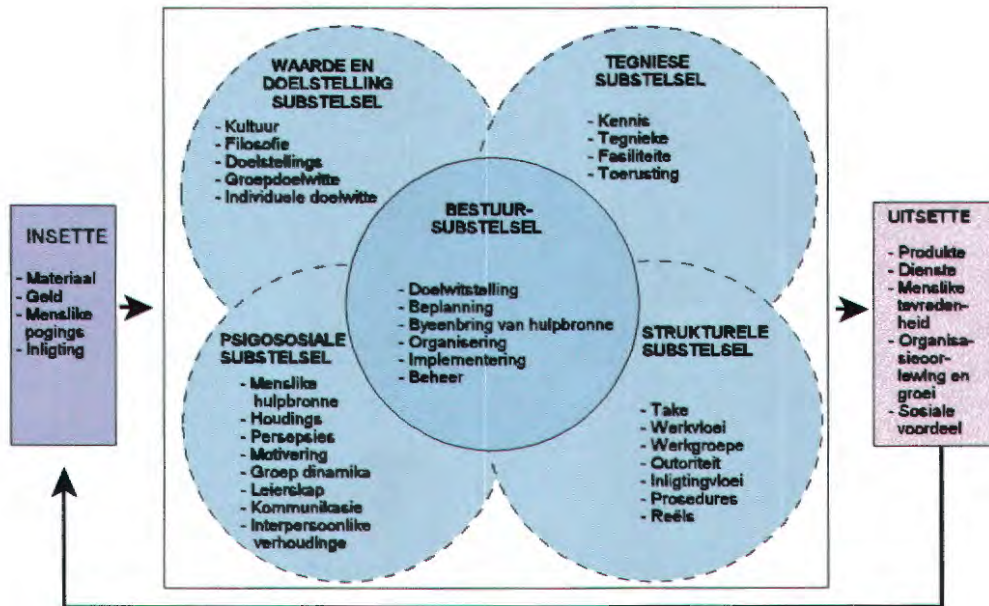
oor eksterne aspekte soos kliënte, markte en kompeteerdere vorm die rede vir 'n organisasie se bestaan en maak dit uniek (Coffey *et al.* 1994:37). Die organisasie moet gedurig op hoogte wees van die kliënte, mededingers, die gemeenskap sowel as ekonomiese, ekologiese, politieke en wetlike faktore. Die wyse waarop hierdie eksterne faktore hanteer word, sal 'n invloed hê op die sukses van die organisasie, sowel as die organisasiekultuur (Martins 1987:63). Sommige organisasies stel byvoorbeeld hul kliënte eerste, maar die wyse waarop die verskillende organisasies in verbinding tree met die verskillende omgewings lei tot die ontstaan van totaal verskillende kulture (Coffey *et al.* 1994:38). Mullins (1993:650) verwys daarna dat organisasies in 'n dinamiese eksterne omgewing 'n strukturen kultuur benodig wat sensitief is vir veranderinge en vinnig aanpasbaar is in veranderde omstandighede.

'n Oop stelsel word lewendig gehou deur die voortdurende invloei, transformasie en uitvloei van hulpbronne uit die stelsel terwyl dit in interaksie met die eksterne omgewing is (French & Bell 1995:90-91; Kast & Rosenzweig 1985:112-113).

'n Oop stelsel bestaan uit 'n aantal substelsels. Hierdie substelsels is in interaksie met mekaar en ook afhanklik van mekaar (Kreitner & Kinicki 1995:492). Kreitner en Kinicki (1995:492) het twee modelle van Kast en Rosenzweig gekombineer om die interaksie tussen die insette, die substelsels en die uitsette daarvan te illustreer (figuur 2.6).



**FIGUUR 2.6**  
**DIE ORGANISASIE AS 'N OOP STELSEL**  
**WAT INSETTE IN UITSETTE OMSKAKEL**



Bron: Aangepas uit Kreitner & Kinicki (1995:492)

*b Model van organisasiekultuur gebaseer op die oop stelsel*

Teen die agtergrond van die organisasie as 'n oop stelsel en die modelle van Kast en Rosenzweig (1985:112, 114), het Martins (1987:82) 'n model van organisasiekultuur ontwikkel wat gebaseer is op die kenmerke van 'n tipiese ideale organisasie en die belangrikheid van leierskap om 'n ideale organisasiekultuur te vorm.

Organisasies wat as ideale (suksesvolle) organisasies beskou word, is organisasies wat:



- doeltreffend **beplan** aan die hand van doelwitte
- beskik oor **leierskap** met visie en wat 'n goeie voorbeeld stel
- doeltreffende **kommunikasiestelsels** het (openhartig, tydig, in alle rigtings, spanningvry)
- **markgeoriënteerd** is om kliëntbehoeftes te bevredig
- **tegnologie** en **mense** aanwend om te presteer
- **spanwerk** bevorder
- **deelname en betrokkenheid** van werknemers in organisasieprosesse, besluitneming en aanvaarding van verantwoordelikheid bewerkstellig
- **kontrole (beheer)** toepas wat verdeling van mag en buigsaamheid bevorder en waar terugvoering gereeld plaasvind
- strategieë ontwikkel om **innovasie** te stimuleer en 'n positiewe houding tot risikoneming kweek
- **verandering** as 'n normale verskynsel beskou, aanpas by die eise van die omgewing en intern werknemers oplei en ontwikkel om tred te hou met veranderinge
- **uitmuntendheid** nastreef deur werkprosesse, bestuur en kliëntbehoeftes periodiek te evalueer en institusionele trots te kweek (Martins 1987:74-76)

Hierdie kenmerke van ideale organisasies sluit aan by die kenmerke van organisasiekultuur (soos bespreek in afdeling 2.2.4).

Martins (1987:61) omskryf 'n organisasie as 'n komplekse sosiale stelsel wat uit verskillende interafhanklike substelsels bestaan. Volgens die model bestaan 'n organisasie uit vyf substelsels, naamlik:

- Waarde en doelstellingssubstelsel

Die doelstellingssubstelsel behels dat die organisasie as 'n substelsel van die gemeenskap sekere doelwitte moet bereik wat deur die breër stelsel bepaal word (Kast & Rosenzweig 1985:113). Dit bestaan uit 'n verskeidenheid van verwante ondergeskikte doelwitte wat terugherlei kan word na die missie en strategie, wat die kernrede vir die bestaan van die organisasie is (Martins 1987:61).

- Tegniese substelsel

Die stelsel verwys na die benutting en aanwending van gespesialiseerde kennis en vaardighede, die toerusting, masjiene en uitleg van fasiliteite in die funksionering van die organisasie (Kast & Rosenzweig 1985:113-114, Martins 1987:62).

- Strukturele substelsel

Die struktuur van die organisasie word beïnvloed deur die doelstelling en tegniese substelsels. Stelsels vir werkvloei word ontwerp en gesagstrukture word gevorm afhangende van hoe take gegroepeer en gekoördineer word. Ander aspekte wat by die sub-

stelsel ingesluit word, is werkreëls, kommunikasievloei en wie aan wie rapporteer (Martins 1987:62).

#### ■ Psigososiale substelsel

Die substelsel hou verband met die interpersoonlike verhoudinge tussen individue en groepe in die organisasie, die klimaat en die gemotiveerdheid om die gemeenskaplike doelwitte van die organisasie te bereik en terselfdertyd individuele behoeftes te bevredig. Die bereiking van 'n gemeenskaplike doel lê daarin dat die individuele doelwitte en behoeftes met dié van die organisasie geïntegreer is (Kast & Rosenzweig 1985:114-115; Martins 1987:62). (Die bereiking van gemeenskaplike doelwitte in die substelsel kan in verband gebring word met die model *Organisasiekultuur as deel van organisasierealiteit* in figuur 2.4, soos aangepas uit Sathe 1985:35 en *Management principles* 1992:387).

#### ■ Bestuursubstelsel

Hierdie substelsel vorm die kern van die stelselindeling van 'n organisasie omdat dit oor die ander vier substelsels sny. Die ontwikkeling van strategieë, operasionele planne, die stel van doelstellings en doelwitte, ontwerp van strukture, instel van kontroleprosesse, bestuur van die menslike hulpbronne en die wyse waarop die organisasie met sy omgewing in verband gebring word, vind binne die substelsel plaas (Kast & Rosenzweig 1985:115; Martins 1987:62).

Die wisselwerking en wedersydse beïnvloeding tussen die substelsels veroorsaak dat 'n unieke kultuur in elke organisasie ontstaan wat dit van ander organisasies onderskei. Hierdie organisasiekultuur kan 'n

positiewe of negatiewe invloed op die organisasie se sukses hê. Werknemers moet derhalwe die reëls van die spel ken en weet hoe om op te tree om te verseker dat die organisasie suksesvol is in wat dit probeer bereik (Martins 1987:64). Die “reëls van die spel” verwys na die ongeskrewe reëls van gedrag (norme) wat informele riglyne verskaf van hoe om op te tree. Die reëls (norme) maak mense bewus van wat hulle veronderstel is om te doen, sê, glo en selfs dra. Omdat dit ongeskrewe is, is dit nie beleid en prosedures nie. Dit word oorgedra deur wat gesê word en hoe opgetree word. Die reaksie van ander mense op gedrag versterk of verwerp dit as aanvaarbare gedrag binne die organisasie (Armstrong 1995:211).

Die model verwys verder na die **eksterne substelsel** wat bestaan uit die omgewing waarbinne die organisasie funksioneer. Inligting word voortdurend tussen die omgewing en die organisasie uitgeruil. Die inligting verwys na kennis van kliënte, mededingers, die gemeenskap sowel as politieke, ekonomiese, ekologiese en wetlike faktore wat 'n invloed op die organisasie kan hê (Martins 1987:63).

In die ontleding van organisasiekultuur blyk dit volgens die model dat daar twee hoofgroepe veranderlikes is wat 'n rol speel, naamlik:

- Oorlewing en aanpassing by die **eksterne omgewing** van die organisasie (doelstelling en tegnologiese substelsels).
- Die **interne organisasiesistelsel** (strukturele en psigososiale substelsels). Die interne stelsel is gebaseer op Schein (1985:14) se model van artefakte, waardes en aannames/oortuigings.

Martins (1987:83) verwys na die veranderlikes as die oorlewingsfunksies van die organisasie.

Hellriegel (et al. 1998:547-548) verwys steeds in 1998 daarna dat organisasiekultuur, volgens Schein, vorm in reaksie tot bogenoemde twee uitdagings (eksterne omgewing en interne organisasiestelsel) waarmee organisasies gekonfronteer word en beskryf dit as volg:

■ **Eksterne aanpassing en oorlewing**

Dit verwys na hoe die organisasie 'n nis sal vind en aanpas by die voortdurend veranderende omgewing. Dit behels die volgende aspekte:

- **Missie en strategie**

Identifisering van die primêre missie van die organisasie en keuse van strategieë om die missie na te streef.

- **Doelstellings**

Stelling van spesifieke doelstellings.

- **Wyse waarvolgens doelwitte bereik en doelstellings nagestreef word**

Bepaling van hoe doelstellings nagestreef word, en sluit in die selektering van organisasiestrukture en die vergoedingstelsel.

- **Meting**

Bepaling van kriteria om te meet hoe goed individue en spanne hul doelwitte bereik en doelstellings nastreef.

## ■ Interne integrasie

Dit het te make met die vestiging en instandhouding van effektiewe werkverhoudinge tussen lede van die organisasie. Dit behels die volgende:

### - Taal en konsepte

Bepaling van metodes van kommunikasie, ontwikkeling van "a shared meaning for important concepts".

### - Groep- en spangrense

Bepaling van kriteria vir lidmaatskap van groepe en spanne.

### - Mag en status

Bepaling van reëls rondom die verkryging, instandhouding en afstaan van mag en status.

### - Vergoeding en bestraffing

Ontwikkeling van stelsels om aanvaarbare gedrag te bevorder (aan te moedig) en ongewenste gedrag te ontmoedig.

Hierdie beskrywing sluit aan by (stem in baie opsigte ooreen met) die **dimensies** van kultuur in Martins (1987) se model (figuur 2.7), naamlik:

## ■ Missie en visie

Hierdie dimensie bepaal die begrip van werknemers met betrekking tot die visie, missie en waardes van die organisasie en hoe dit omgeskakel word in meetbare individuele of span-doelstellings en doelwitte (Martins 1997:27).

## ■ Eksterne omgewing

Hierdie dimensie dui die mate van fokus op interne en eksterne kliënte aan, sowel as werknemers se persepsie van die effektiwiteit van gemeenskapsbetrokkenheid (Martins 1997:36).

## ■ Die wyses waarop doelwitte bereik word

Die wyse waarop organisasiestruktuur en ondersteunings-hulpmiddels bydra om die effektiwiteit van 'n organisasie te ondersteun, word in hierdie dimensie bepaal. Subdimensies soos tegnologie (infrastruktuur), personeeldienste, opleiding, bestuur van verandering, organisasiestruktuur en ondersteuningsdienste word hierby ingesluit (Martins 1997:48).

## ■ Bestuursprosesse

Hierdie dimensie fokus op die wyse waarop bestuursprosesse in die organisasie plaasvind. Dit sluit aspekte soos besluitneming, formulering van doelwitte, beheerprosesse, innovasieproses en kommunikasie in (Martins 1997:48).

## ■ Werknemerbehoefte en doelwitte

Werknemers se persepsie van die integrasie van hulle behoeftes en doelwitte met dié van die organisasie word in hierdie dimensie

bepaal (Martins 1997:3, 57).

#### ■ Interpersoonlike verhoudinge

Hierdie dimensie fokus op die verhouding tussen bestuur en werknemers, sowel as die bestuur van konflik (Martins 1997:59).

Twee verdere dimensies, naamlik **organisasiebeeld** en **leierskap** is na die aanvanklike ontwikkeling van die model bygevoeg. Organisasiebeeld fokus op die beeld wat na buite uitgedra word en of die organisasie 'n gesogte indiensnemer is (Martins 1997:63). Leierskap fokus op areas wat effektiewe leierskap as deel van die organisasiekultuur bepaal (Martins 1997:55).

Die model in figuur 2.7 wys dat die dimensies van kultuur in interaksie met die eksterne en interne omgewing is. Die dimensies is afgelei uit die werking van die verskillende substelsels van die organisasie. Die tipiese ideale organisasie sal waarskynlik konsentreer op al die verskillende dimensies van kultuur en voortdurend in wisselwerking met sy eksterne omgewing wees (Martins 1987:93).

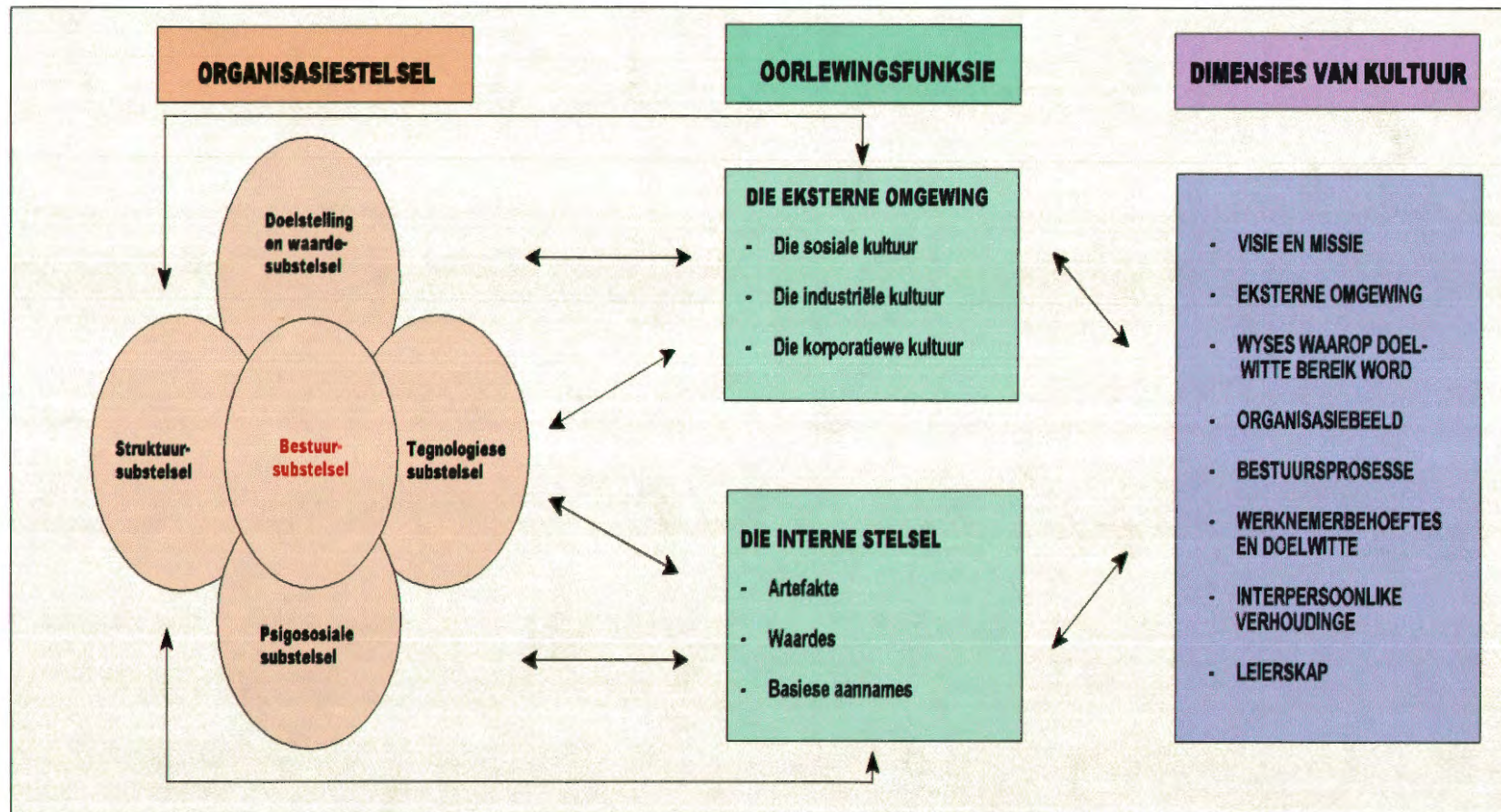
Die model van Martins (1987, 1997) blyk 'n baie omvattende model te wees, wat alle fasette van 'n organisasie waarop organisasiekultuur 'n invloed het en andersom, dek. Die voorafgaande bespreking oor die rol (invloed) van organisasiekultuur (afd 2.4) soos dit in die literatuur voorkom, sluit goed aan by die model.

Dit blyk derhalwe asof hierdie model as basis gebruik kan word vir die evaluering van organisasiekultuur in 'n organisasie.



FIGUUR 2.7

'N MODEL VAN ORGANISASIEKULTUUR



Bron: Aangepas uit Martins (1987:92); soos aangepas in 1997

## 2.8 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is beskryf wat met organisasiekultuur bedoel word. Daar is aangedui hoe dit verskil van organisasieklimaat, wat onder organisasiewaardes verstaan word en wat die kenmerke van organisasiekultuur is. Vervolgens is aangedui hoe organisasiekultuur ontstaan, die wyses waarop dit in die organisasie manifesteer en hoe dit in stand gehou word. Die invloed wat organisasiekultuur op die organisasie en veral die verskillende bestuurshulpmiddele en prosesse het, is bespreek. Die moontlikheid van die verandering van kultuur, al dan nie, is ondersoek.

Hoewel daar nie veel navorsingstudies oor die manifestasie van organisasiekultuur in universiteitsbiblioteke opgespoor kon word nie, is enkele studies wat fokus op die verandering van organisasiekultuur in 'n universiteitsbiblioteek, bespreek.

Ten einde organisasiekultuur beter te begryp, is daar gekyk na verskillende beskrywings van dimensies, tipologieë en kultuurmodelle. Teen die agtergrond van die probleem wat ondersoek word, is daar tot die gevolgtrekking gekom dat 'n organisasiekultuurmodel wat gebaseer is op die organisasie as 'n oop stelsel en die kenmerke van 'n ideale (suksesvolle) organisasie, waarskynlik een van die mees sinvolle modelle is om organisasiekultuur te beskryf. Die gevolgtrekking word gemaak op grond daarvan dat dit 'n holistiese benadering bied wat terselfdertyd die interafhanklikheid, interaksie en interverbandhoudendheid van die onderskeie substelsels en elemente van organisasiekultuur ondersoek.

In Hoofstuk 3 word die konsepte "kreatiwiteit" en "innovasie" in organisasies en die invloed van organisasiekultuur daarop, ondersoek.

## **HOOFSTUK 3**

# **KREATIWITEIT EN INNOVASIE IN DIE WERKOMGEWING EN DIE VERBAND MET ORGANISASIEKULTUUR**

### **3.1 INLEIDING**

Organisasies funksioneer tans in 'n vinnig veranderende, kompeterende en onstuimige omgewing (Arad *et al.* 1997:42). Die motiverende dryfkrag in hierdie omgewing, wat organisasies noodsaak om aan te pas en te groei, is **oorlewing** (Wycoff, 1998 [online]). Volgens Mumford en Simonton (1997:1) is kreatiwiteit en innovasie sleutelvereistes vir organisasie om te oorleef en suksesvol te wees. Hierdie gedagte word ondersteun deur *CIMA Study Text* (1996:380), Robbins (1997:10), Shattow (1996:47) en word verder uitgebrei deur Filipczak (1997:40) wat beweer dat die enigste plek waar nie-kreatiewe organisasies kan oorleef in geslote stelsels is. Organisasies funksioneer as oop stelsels (Kast & Rosenzweig 1985:113) en moet gevolglik daarna strewende om kreatiwiteit en innovasie te bevorder ten einde te oorleef.

Kreatiewe idees is die Heilige Graal van groot en klein ondernemings. Die meeste organisasies kan volgens Bresnahan (1997:50) nie oorleef sonder idees om bestaande praktyke, produkte en dienste te verbeter of nuwes te ontwikkel nie. Organisasieteorie en navorsing, asook populêre literatuur, dui daarop dat oorlewing en sukses van organisasies grootliks afhang van die tempo van verandering en die mate waarin hulle innoverende tegnologie, praktyke, produkte en dienste aanneem (Arad *et al.* 1997:42). Dit blyk asof die hoofdoel van kreatiwiteit en innovasie in organisasie is om oorlewing en sukses te verseker (*CIMA Study Text* 1996:380).

Die oorlewingsdryfkrag in organisasies noodsaak hulle om 'n organisasiekultuur en -klimaat te vestig wat kreatiwiteit en innovasie sal bevorder. Tesluk *et al.* (soos aangehaal deur Mumford & Simonton 1997:3-4) se navorsing dui daarop dat beide organisasiekultuur en -klimaat, kreatiwiteit en innovasie beïnvloed. Die bevinding is reeds ook deur ander outeurs soos Kanter (1983), Fischer en Farr (1985) (soos aangehaal deur King 1990:36) gemaak. Die doel van hierdie hoofstuk is om te bepaal watter veranderlikes van organisasiekultuur 'n invloed op kreatiwiteit en innovasie het.

Vervolgens word 'n oorsig en ontleding van navorsing op die terrein van kreatiwiteit en innovasie beskryf om die navorsingstudie in perspektief te plaas en konseptualisering van die konsepte "kreatiwiteit" en "innovasie" moontlik te maak.

### **3.2 OORSIG VAN NAVORSINGSTROME OP DIE TERREIN VAN KREATIWITEIT EN INNOVASIE EN AFBAKENING VAN DIE NAVORSINGSTERREIN**

Uit die literatuur blyk dit dat navorsing op die terrein van kreatiwiteit en innovasie reeds 45 tot 50 jaar gelede onderneem is, veral op die sielkunde terrein (Ford 1995:14).

Op die terrein van kreatiwiteit het navorsing hoofsaaklik gefokus op psigometriese metingmetodes en kognitiewe sielkunde met die uitsluitlike doel om individuele verskille ten opsigte van kreatiewe aksies te identifiseer. Min van die studies het aandag geskenk aan kreatiwiteit in organisasies en hoe werkomgewings kreatiwiteit beïnvloed (Ford 1995:15).

Navorsing op die terrein van innovasie is gebaseer op en gemeet as die aanvaarding (nie skepping nie) van sommige nuwe produkte of tegnologiese hulpmiddelle (Rogers & Shoemaker; Zaltman, Duncan &

Holbek soos aangehaal deur Ford 1995:16). Literatuur oor innovasie is beperk tot die beskrywing van prosesse wat die benutting daarvan beïnvloed, maar is nie gerig op die ontwikkeling van nuwe idees, produkte en tegnologie nie (Ford 1995:16).

Gedurende die 1950's is probeer om die bestuursveld as 'n regmatige wetenskaplike dissipline te vestig en idees is aan verskeie ander wetenskappe ontleen. Bestuurswetenskaplike navorsers het egter selde prioriteit aan navorsing op die terrein van kreatiwiteit verleen. Volgens Ford (1995:15) is relatief min studies wat gedoen is, goed geïntegreer in die bestuursdissipline of dit is nie algemeen bekend nie. Kuhn (1984 soos aangehaal in Pienaar 1994:2-5) beskou kreatiewe en innoverende bestuur as 'n nuwe bestuursdissipline. Hy deel die tydperke en terreine waarop navorsers in die dissipline klem gelê het, as volg in:

- 1950's            wetenskaplike bestuur
- 1960's            behaviorisme
- 1970's            strategiese beplanning
- 1980's            kreatiewe en innoverende bestuur

Ford (1995:15) verwys daarna dat tydens die 1994 Academy of Management Meeting, 1 100 referate oor die onderwerp kreatiwiteit gelewer is. Hy noem dat dit opmerklik was dat daar **geen** referate met betrekking tot empiriese studies oor kreatiwiteit **aangebied** is nie en dit dalk 'n aanduiding kan wees van 'n moontlike leemte in dié navorsingsterrein. Volgens King (1990:15) is daar egter 'n groot verskeidenheid studies op die terrein van innovasie onderneem deur onder andere sielkundiges, sosioloë, persoonlikheidsteoretici, bestuurswetenskaplikes en organisasiesielkundiges.

Uit die literatuur blyk dit dat navorsing en literatuur op die terrein van

kreëtiwiteit en innovasie met betrekking tot die organisasie, op drie vlakke van ontleding ingedeel is, naamlik: **individueel**, **werggroep** en **organisasie** (Straw soos aangehaal deur King 1990:15). Die onderskeid is nie altyd duidelik in teoretiese werk nie, maar empiriese studies vind meestal op een van die vlakke plaas. Binne die drie vlakke maak King (1990:16) ook onderskeid tussen **voorafgaande** (*antecedent*) en **prosesnavorsing**. Die eersgenoemde kom meer algemeen voor, volg 'n variansie- (*variance*) benadering en is kruis-seksioneel (*cross-sectional*) wat ontwerp betref. Dit is gemoeid met die identifisering van faktore wat kreëtiwiteit en innovasie bevorder of inhibeer. Prosesnavorsing is histories of langtermyn van aard en gebruik meer kwalitatiewe, gevallestudiemetodes om die volgorde van gebeure in die kreëtiwiteits- en innovasieproses te bestudeer (Schroeder *et al.* soos aangehaal deur King 1990:16).

Navorsing op die **organisasievlak** met betrekking tot innovasie kan verder in drie strome ingedeel word. Elkeen van die strome het 'n ander fokus, aangesien elkeen 'n ander navorsingvraag behandel. Wolfe (1994:407) verwys na die drie navorsingsbenaderings as:

1. die verspreiding van innovasie
2. proseteorienavorsing
3. organisasie-innoverendheid

Die verspreiding van innovasie verwys na die verspreiding daarvan onder 'n populasie wat die innovasie potensieel kan aanneem (Wolfe 1994:407). Die proseteorienavorsing van organisasie-innovasie ondersoek die aard van die innovasieproses, hoe en hoekom innovasies ontstaan, ontwikkel, groei en miskien doodloop (Wolfe 1994:409). Die doel van **organisasie-innoverendheidsnavorsing** is om die determinante van 'n organisasie se geneigdheid om te innoveer, te bepaal. Die

eenheid van ontleding is dus die organisasie (Wolfe 1994:408). Hierdie soort navorsing is geskoei op die variansienavorsingsmodel, met ander woorde die algemene soort hipotese of model soos 'n regressiemodel wat die variansie in 'n sekere afhanklike veranderlike verduidelik (Mor soos aangehaal deur Wolfe 1994:408).

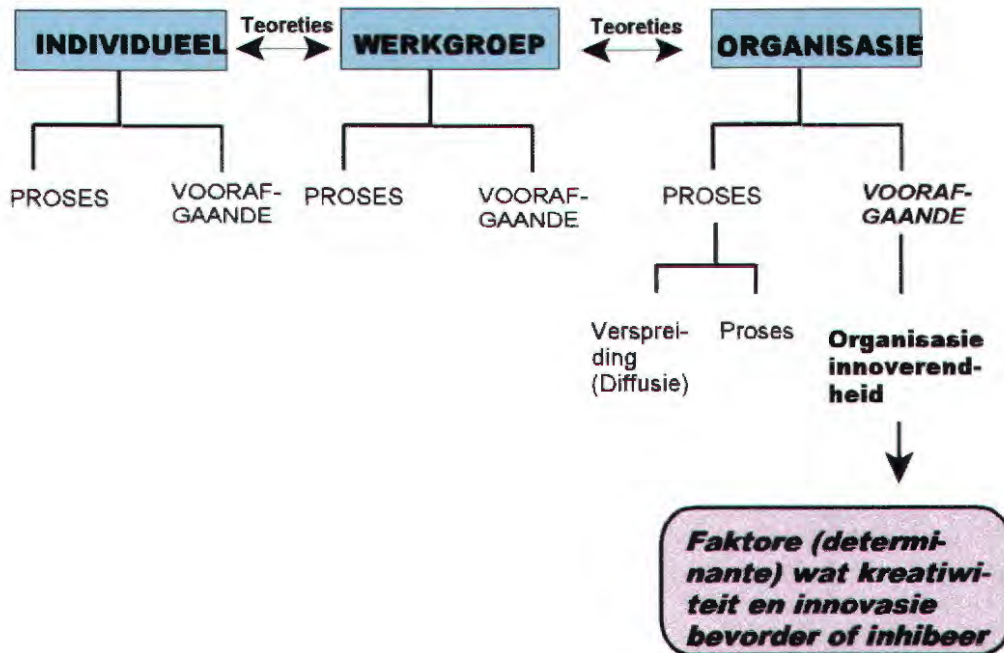
Op organisasievlak is organisasiekultuur, -struktuur, -klimaat en strategie onder andere reeds geïdentifiseer as faktore wat verband hou met kreatiwiteit en innovasie, hoewel min empiriese navorsing oor organisasiekultuur en -klimaat nog onderneem is (King 1990:35; Wolfe 1994:409).

Na aanleiding van bogenoemde bespreking kan die navorsingsbenadering wat in die studie gevolg gaan word diagrammaties voorgestel word, gebaseer op die werk van King (1990) en Wolfe (1994) (figuur 3.1). Met dié navorsingsbenadering in gedagte, word die betekenis van die konsepte "kreatiwiteit" en "innovasie" in hierdie studie bespreek.



FIGUUR 3.1

**NAVORSINGSBENADERINGS OP DIE TERREIN VAN KREATIWITEIT EN INNOVASIE MET SPESIFIEKE VERWYSING NA HIERDIE STUDIE**



Bronne: King (1990:15-16); Wolfe (1994:407-414)

Figuur 3.1 toon dat daar met betrekking tot teoretiese navorsing soms oorfleueling op die drie hoofterreine (nl. individueel, werkgroep, organisasie) plaasvind. Empiriese navorsing vind gewoonlik plaas op een van die drie terreine. Die benadering wat in hierdie navorsing gevolg gaan word, het betrekking op die faktore/determinante wat kreatiwiteit en innovasie vanuit 'n organisasiekultuurperspektief bevorder of inhibeer.



### 3.3 BEGRIPSOMSKRYWING EN KLASSIFISERING VAN KREATIWITEIT EN INNOVASIE

Die konsepte “kreatiwiteit” en “innovasie” word dikwels in die literatuur met mekaar verwar. Dit is gevolglik nodig om die twee konsepte diepgaande te ontleed ten einde tot ‘n begripsomskrywing soos wat dit op hierdie navorsing betrekking het, te kom.

#### 3.3.1 Begripsomskrywing van kreatiwiteit

Verskeie definisies van kreatiwiteit word in die literatuur aangetref. Sommige definisies fokus op die aard van die **denkprosesse** en verstandelike aktiwiteit waardeur nuwe insigte of oplossings vir probleme ontwikkel word. Ander konsentreer op die **persoon** naamlik die onderskeidende persoonlikheidseienskappe en kognitiewe vermoëns van die kreatiewe individu. Verdere definisies konsentreer op die **produk** met betrekking tot die onderskeidende kwaliteite van die uitkoms van kreatiewe pogings (Udwadia 1990:66).

Dit blyk volgens Schoenfeldt en Jansen (1997:73) dat daar verskillende uitgangspunte is om kreatiwiteit te definieer. Om die konsep te verduidelik, haal hulle die definisie van Amabile (1983) aan:

Creativity is best conceptualised not as a personality trait or as a general ability, but as a behavior resulting from particular constellations of personal characteristics, cognitive abilities, and social environments.
---

Kreatiwiteit word met ander woorde beskou as gedrag wat voortspruit uit die interaksie tussen ‘n persoon en die omgewing.

Die volgende is voorbeelde van verdere definisies en begripsomskrywings van kreatiwiteit wat in die literatuur voorkom (Tabel 3.1):

**TABEL 3.1**  
**VERSKILLENDE NAVORSERS SE DEFINISIES / OMSKRYWINGS**  
**VAN KREATIWITEIT**

NAVORSER	KERN VAN DEFINISIE / OMSKRYWING
Kreitner en Kinicki (1992:578)	Die essensie van kreatiwiteit is om iets nuuts te ontwikkel, iets wat nog nie voorheen bestaan het nie.
Burke (1994:8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kreatiwiteit is die proses van menslike gedagtes wat tot nuwe idees lei.</li> <li>– Kreatiewe idees ontstaan deur baie verskillende metodes en benaderings tot moeilike situasies en probleme te vind.</li> <li>– Toepaslikheid van idees en ooreenstemming daarvan met behoeftes in 'n organisasie verseker suksesvolle kreatiwiteit in 'n organisasie.</li> </ul>
Pienaar (1994:2-6)	Kreatiwiteit is die uitdink van oorspronklike idees en oplossings.
Mumford en Gustafson (1988, soos aangehaal deur Schoenfeldt & Jansen 1997:73)	Kreatiwiteit is gemoeid met die produksie (skep) van nuwe en nuttige idees.
Woodman, Sawyer en Griffin (1993, soos aangehaal deur Schoenfeldt & Jansen 1997:73)	Kreatiwiteit op organisasievlak is die skep van 'n waardevolle, nuttige, nuwe produk, diens, idee, prosedure of proses deur individue wat saamwerk in 'n komplekse sosiale stelsel.
Hellriegel <i>et al.</i> (1998:458)	Kreatiwiteit is die produksie (skep) van nuwe en nuttige idees deur 'n individu of span in 'n organisasie.

Uit bogenoemde definisies is dit duidelik dat ideegenerering 'n noodsaaklike komponent van kreatiwiteit is. Volgens Woodman *et al.* (soos aangehaal deur Schoenfeldt & Jansen 1997:74) verwys ideegenerering na die produksie (skep) van 'n nuttige, nuwe produk, diens, idee, prosedure of proses vir gebruik in 'n organisasie. Ideegenerering

kan die gevolg van 'n individuele of groeppoging wees.

Dit blyk verder asof die meeste navorsers saamstem dat kreatiwiteit verwys na iets wat nuut en in 'n sekere sin waardevol is. Die probleem is egter om te bepaal wanneer 'n kreatiewe daad plaasgevind het. Dit wat geëvalueer moet word ('n persoon, 'n proses, 'n produk) en wie dit moet beoordeel (die skepper, die navorser, die spesialis, ensovoorts) word dikwels gedebateer. Wat volgens Ford (1995:17) van belang is, is dat dit blyk asof toonaangewende navorsers besig is om in 'n rigting van konsensus ten opsigte van die sleutelaspekte waardeur kreatiwiteit gedefinieer word, te beweeg. Haar definisie beklemtoon die beoordeling van wat kreatiwiteit is sowel as die gedragkomponent in individuele - en groepverband. Die definisie lui as volg: " .....creativity is a context specific, subjective judgment of the novelty and value of an outcome of an individual's or a collective's behavior" (Ford 1995:17).

Kreatiwiteit as 'n konteksspesifieke beoordeling beteken dat evaluering van kreatiwiteit kan varieer van een groep, een organisasie en een kultuur tot 'n ander en dit mag ook oor tyd heen verander. Beoordeling van kreatiwiteit behoort gevolglik op die vlak van 'n persoon, organisasie, industrie, professie en wyer oorweeg te word. In beginsel beteken dit dat enigiets beskou kan word as kreatief so lank as wat een persoon glo dat dit kreatief is, of, niks kan as kreatief beskou word tensy almal glo dat dit so is nie. Daarom is dit belangrik om die konteks waarbinne kreatiwiteit beoordeel word te spesifiseer (Ford 1995:18). In hierdie navorsing val die konteks op die vlak van die organisasie. Beoordeling van kreatiwiteit op die vlak van die persoon, industrie, professie en wyer is nie betekenisvol in hierdie navorsing nie.

Die **subjektiewe** beoordeling van kreatiwiteit as iets nuut en waardevol, beteken dat dit 'n beoordeling deur mense is op grond van wat hulle as

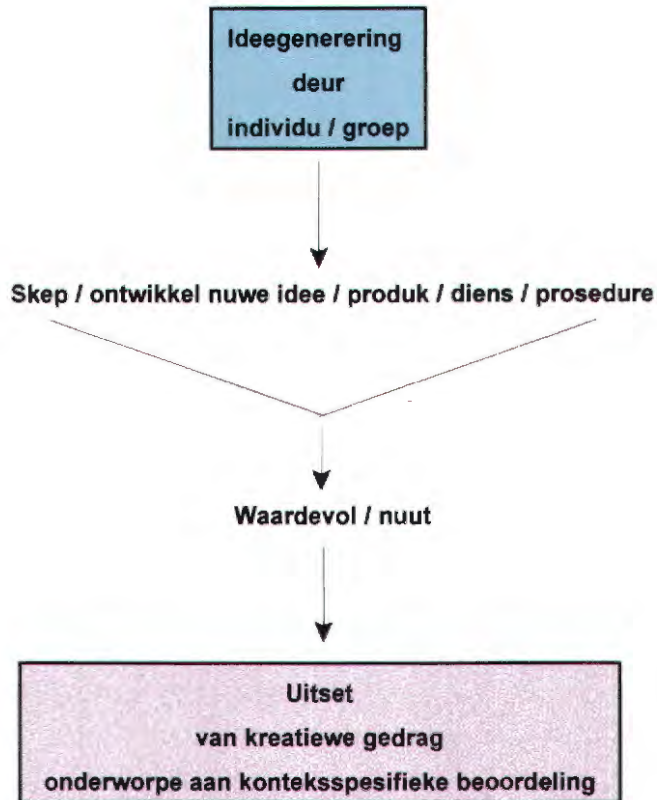


nuut en waardevol beskou. Kreatiwiteit kan gevolglik nie op dieselfde wyse as gewig of hoogte gemeet word nie. Kreatiewe aksies kan beoordeel word op grond van die mate van ooreenstemming onder diegene wat die aksies beoordeel en hang af van die teenwoordigheid of afwesigheid van die gedefinieerde eienskappe van kreatiewe aksies (Ford 1995:19). Die vraag kan dus gevra word of die werknemers as 'n groep in die organisasie meen dat die organisasie kreatief is (kreatiewe aksies toelaat / stimuleer), al dan nie.

Die definisie van Ford (1995:17) verwys ook na 'n uitset van iets nuut en waardevol wat deur 'n persoon of groep gelewer word. Dit moet dus iets wees wat sigbaar, tasbaar of hoorbaar is en sy verwys daarna as 'n produk (dit is 'n idee, diens, prototipe, kunswerk, ensovoorts). Enigiets wat deur mense ondersoek en beoordeel kan word, byvoorbeeld gekommunikeerde idees kan as 'n produk beskou word. 'n Produk kan in dié verband beskou word as die uitset (byvoorbeeld gekommunikeerde idees) van kreatiewe gedrag.

Die begripsomskrywing van kreatiwiteit kan na aanleiding van bogenoemde bespreking as volg voorgestel word (figuur 3.2):

**FIGUUR 3.2**  
**OMSKRYWING VAN KREATIWITEIT**



Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat daar verskillende uitgangspunte is om kreatiewe aksies as sodanig te beoordeel, maar dat spesifisering van die konteks en die vlak van ooreenstemming onder diegene wat idees as kreatief beoordeel, sal bepaal presies wat as kreatief in 'n organisasie beskou word. In hierdie navorsing is slegs die mate waarin die kollektiewe groep meen dat kreatiwiteit in die organisasie aangemoedig word, van belang.

Die konsep "kreatiwiteit" kan vir die doel van hierdie navorsing gedefinieer word as die generering van nuwe en nuttige / waardevolle idees oor produkte, dienste, prosesse en prosedures deur individue of groepe in 'n spesifieke organisasiekonteks.

### 3.3.2 Begripsomskrywing van innovasie

Die konsep "innovasie" word op verskillende maniere in die literatuur gebruik, wat blyk te varieer volgens die vlak van ontleding wat gebruik word. Hoe meer makro die benadering is (byvoorbeeld gemeenskaplik, sosiaal of kultureel), hoe meer varieer die definisies (West & Farr 1990:8). Sommige definisies is baie breë veralgemenings, terwyl ander op spesifieke innovasies soos die implementering van 'n idee van 'n produk of 'n nuwe diens fokus.

Kanter (1983, soos aangehaal deur West & Farr 1990:9) en Robbins (1996:732) noem die volgende voorbeelde ter illustrasie van wat met innovasie in die organisasie-omgewing bedoel word:

Die implementering van:

- idees vir herorganisasie
- idees vir kostebesparing
- 'n nuwe begrotingstelsel
- verbetering van kommunikasie
- samestelling van nuwe produkte binne spanverband
- nuwe tegnologieë vir produksieprosesse
- nuwe strukture
- nuwe administratiewe stelsels
- nuwe planne of programme met betrekking tot werknemers in 'n organisasie

Hier volg enkele definisies soos in die literatuur gevind (tabel 3.2):

**TABEL 3.2**  
**VERSKILLENDE NAVORSERS SE DEFINISIES / OMSKRYWINGS**  
**VAN INNOVASIE**

NAVORSER	KERN VAN DEFINISIE / OMSKRYWING
Myers & Marquis (1969, soos aangehaal deur West & Farr 1990:9)	'n Komplekse aktiwiteit wat voortspruit uit die konseptualisering van 'n nuwe idee met die oog op die oplossing van 'n probleem wat aanleiding gee tot die werklike benutting van ekonomiese of sosiale waarde.
Kanter (1983, soos aangehaal deur Arad <i>et al.</i> 1997:42 & West & Farr 1990:9)	Die proses waardeur enige nuwe probleem-oplossende idee in gebruik geneem word.
Drucker (1985, soos aangehaal deur West & Farr 1990:9)	Innovasie bestaan uit die doelbewuste en georganiseerde soeke na verandering.
Zaltman <i>et al.</i> (1973, soos aangehaal deur West & Farr 1990:9)	Enige idee, praktyk of materiële artefak wat die relevante eenheid wat dit in gebruik neem as nuut beskou.
Nystrom (1979, soos aangehaal deur Nicholson 1990:192)	Radikale, nie-kontinue ( <i>discontinuous</i> ) verandering wat organisasie-ontwikkeling tot gevolg het.
Robbins (1996:732)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 'n Meer gespesialiseerde soort verandering.</li> <li>– 'n Nuwe idee wat toegepas word om 'n produk, proses, of diens te inisieer of te verbeter.</li> </ul>
Glor (1997:41)	Enige aktiwiteit wat nuut is in die organisasie wat dit implementeer.
Hellriegel <i>et al.</i> (1998:458)	Die implementering van kreatiewe en nuttige idees deur onbeplande of beplande verandering.

West en Farr (1990:9) vat verskeie elemente van bogenoemde definisies saam en definieer innovasie as:



“the intentional introduction and application within a role, group or organization of ideas, processes, products or procedures, new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit the individual, the group, organization or wider society”.

Sekere ooreenstemmende temas kom voor in die verskillende definisies van innovasie, byvoorbeeld nuutheid, die toepassingskomponent en die bedoeling dat die innovasie voordeel of waarde inhou, asook met verandering te make het.

Glor (1997:41) beweer dat innovasie soms gedefinieer word as enige aktiwiteit wat nuut is tot die organisasie wat dit implementeer. Volgens hierdie definisie kan dieselfde aktiwiteit oor en oor as 'n innovasie beskou word, solank as wat dit nuut is vir die organisasie wat dit implementeer. Hierdie siening sluit aan by die definisie van West en Farr (1990:11) wat verwys na die “relevant unit of adoption”. 'n Breër definisie van innovasie sou wees dat 'n nuwe innovasie slegs nuut is as dit vir die eerste keer in Suid-Afrika toegepas word (Glor 1997:41). Dit blyk asof die konteks waarbinne 'n nuwe idee, produk, diens of aktiwiteit toegepas word, bepaal of dit binne daardie konteks as 'n innovasie beskou word.

Sommige definisies van innovasie beklemtoon dat die waarde van innovasies in die bydrae tot winsgewendheid lê. Dit fokus op die waarde wat innovasie inhou, maar innovasies hou nie altyd ekonomiese waarde vir organisasies in nie (Kimberly 1981, soos aangehaal deur West & Farr 1990:9).

'n Verdere probleem met die definiëring van die konsep, innovasie, is dat mense se persepsies van wat innoverend is, verskil omdat die persepsies ontstaan teen die agtergrond van hul individuele kognitiewe skemas. So

beskou een persoon produkte en uitsette as innoverend terwyl 'n ander weer die abstrakte veranderinge wat hulle in mense se houdings teweeg gebring het, as innoverend beskou. Daar kan wel van kwalitatiewe navorsing in 'n spesifieke konteks gebruik gemaak word om vas te stel wat mense in hul direkte werkomgewing as innoverend beskou (Nicholson 1990:185-186), maar dit vorm nie deel van hierdie navorsing nie.

Innovasie is verder 'n konsep wat dikwels met **verandering** geassosieer word (soos wat Drucker 1985, Robbins 1996 en Hellriegel *et al.* 1998 dit definieer in hul definisies hierbo genoem). Volgens West en Farr (1990:3) hou kreatiwiteit en innovasie in 'n organisasie verband met die uitdaging om verandering in die werkomgewing teweeg te bring. Innovasie is iets wat nuut is. Sommige veranderinge kan soms tot gevolg hê dat daar teruggekeer word na die wyse waarop iets voorheen gedoen is en beteken gevolglik nie dat iets nuuts gedoen is nie. Innovasie skep verandering, maar **verandering** is nie noodwendig altyd innovasie nie (CIMA Study Text 1996:379, West & Farr 1990:11) en behels gevolglik nie noodwendig nuwe idees of lei nie tot noemenswaardige verbeteringe nie (Robbins 1996:732).

Baie organisasieveranderinge vind nie altyd plaas met die doel om direkte voordeel daaruit te kry nie, maar is slegs aanpassings in reaksie tot roetineverandering in die interne of eksterne omgewing, byvoorbeeld vermindering van ure wat 'n universiteitsbibliteek oop is vir diens tydens die Desember vakansie omdat die meeste studente dan die kampus verlaat. Onverwagte veranderinge, soos die noodsaak om werkure te verminder in 'n buitengewoon warm seisoen, kan nie as 'n innovasie beskou word nie.



Innovasie kan gedefinieer word as die implementering van 'n nuwe en moontlik probleemoplossende idee, praktyk of materiële artifak (bv. 'n produk) wat as nuut beskou word deur die relevante eenheid wat dit in gebruik neem en waardeur verandering teweeg gebring word.

Dit blyk vir die doel van hierdie navorsing voldoende te wees indien die besluit oor wat innoverend is by die relevante groep mense, eenheid of organisasie berus. Die rede hiervoor is dat 'n spesifieke diens of produk nie geëvalueer gaan word nie, maar eerder die mate van toelaatbaarheid vir innoverendheid in 'n organisasie met betrekking tot die faktore wat innoverendheid sal bevorder of teëwerk.

### 3.3.3 Oorvleueling van konsepte

Nyström (1995:66) beweer dat kreatiwiteit en innovasie as fenomene ontwykend is, asook dat dit op verskillende wyses gedefinieer en gemeet word. Gevolglik word die konsepte dikwels wisselbaar in die literatuur gebruik (Arad *et al.* 1997:42). Hierdie gedagte word gestaaf deur Kanter (1983, soos aangehaal deur Arad *et al.* 1997:42) se definisie dat kreatiwiteit en innovasie die generering, aanvaarding en implementering van nuwe idees, prosesse, produkte en dienste is. Hierdie definisie word ook gebruik deur outeurs soos Kono en Burnside (soos aangehaal deur Pienaar & Boshoff 1996:67). Pinchot en Pinchot (1996:9) brei verder uit op die definisie deur die generering, aanvaarding en implementering van verhoudinge en metodes wat in organisasies gebruik word, by te voeg.

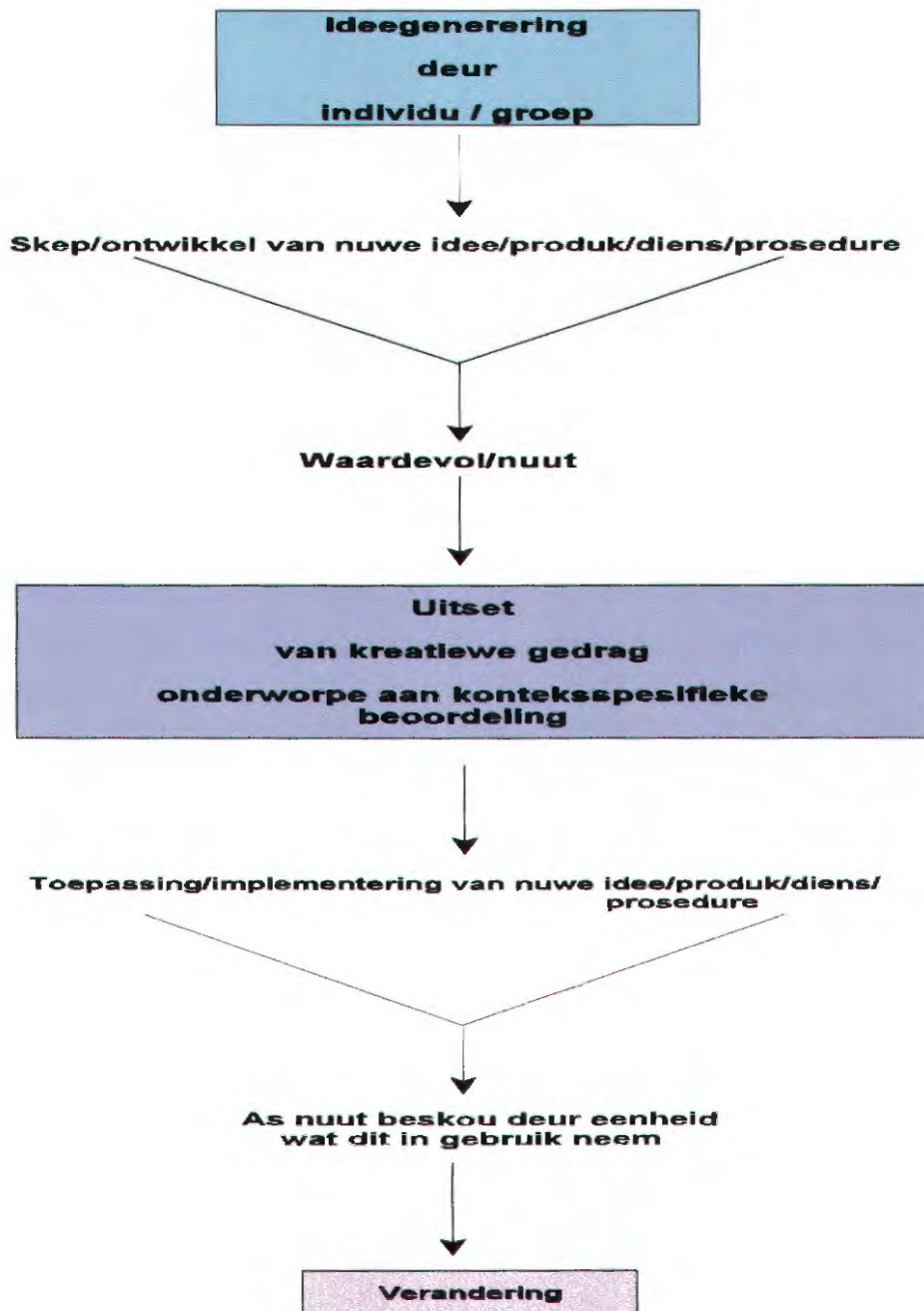
Verskeie outeurs (Basadur 1997:64; Eyton 1996:59; Nyström 1995:66; Rosenfeld & Servo 1990:252; Woodman 1993, soos aangehaal deur Schoenfeldt & Jansen 1997:73) beklemtoon die hiërargiese verband tussen kreatiwiteit en innovasie as 'n kontinue, kollektiewe proses

waardeur probleem-oplossende idees geïmplementeer word. Die twee konsepte is met mekaar verweef (Eyton 1996:59). Volgens Amabile (1998, soos aangehaal deur Arad *et al.* 1997:42) kan kreatiwiteit beskou word as die boustene vir innovasie en organisasie-innovasie as die suksesvolle implementering van kreatiewe idees binne die organisasie. Die verskil tussen die twee konsepte is slegs 'n geval van beklemtoning eerder as substansie (Scott & Bruce 1994 en West & Farr 1990, soos aangehaal deur Schoenfeldt & Jansen 1997:73).

Onderskeid tussen die konsepte wat in die literatuur gemaak word, dui daarop dat kreatiwiteit as 'n individuele kognitiewe vaardigheid, proses of produk beskou kan word, terwyl innovasie 'n sosiale, kollektiewe proses is waardeur idees met betrekking tot probleemoplossing in gebruik geneem word (Amabile, Kanter en Steyn soos aangehaal deur Arad *et al.* 1997:42; West & Farr 1990:11).

Na aanleiding van bogenoemde bespreking kan kreatiwiteit en innovasie as konstrunkte gesien word wat oorvleuel tussen twee erkende stadia van die kreatiwiteitsproses, naamlik ideegenerering en implementering (Van de Ven soos aangehaal deur Schoenfeldt & Jansen 1997:73). Dit is gevolglik die rede waarom beide konsepte in hierdie navorsing ingesluit word. Die konsepte "kreatiwiteit" en "innovasie" kan as volg voorgestel word (figuur 3.3):

**FIGUUR 3.3**  
**OMSKRYWING VAN KREATIWITEIT EN INNOVASIE**



### 3.3.4 Tipologieë (klassifikasies) van innovasie

Innovasie kan verskillende vorme aanneem, byvoorbeeld:

- suiwer of toegepaste navorsing
- nuwe produkontwikkeling
- produkmodifikasies en produk differensiasies
- ontwikkeling van nuwe prosesse waarvolgens gefunksioneer word
- tegnieke om koste te verminder
- bestaande produkte wat toenemend verbeter word
- nuwe dienste wat ontwikkel word

(CIMA Study Text 1996:380).

Daar kan onderskei word tussen tegniese, administratiewe en aanvullende innovasies (Damanpour soos aangehaal deur West & Farr 1990:8). Dit kan as volg verduidelik word:

- Tegniese innovasies vind plaas in 'n tegniese sisteem van 'n organisasie en hou direk verband met die primêre werkaktiwiteite in die organisasie. Dit kan byvoorbeeld 'n nuwe produk of diens wees.
- 'n Administratiewe innovasie vind plaas in die sosiale stelsel van die organisasie, byvoorbeeld die implementering van 'n nuwe manier om personeel te werf, hulpbronne toe te ken, take te struktureer en vergoeding te gee. Dit behels innovasies in organisasiestrukture en in die bestuur van mense (Damanpour soos aangehaal deur West & Farr 1990:8).
- Aanvullende innovasies is innovasies wat tussen die organisasie en eksterne omgewing oorvleuel en het betrekking op programme en dienste wat buite die primêre funksionele aktiwiteite van die organisasie strek. Byvoorbeeld in openbare biblioteke is

aanvullende innovasieprogramme, soos loopbaanontwikkeling en voortgesette volwassene-opleidingsprogramme (Damanpour 1990: 127).

Vir hierdie navorsing is dit nie van belang watter vorm die innovasie aanneem nie, maar bloot of die kultuuumgewing gunstig is om kreatiwiteit en innovasie te bevorder en aan te moedig. Die bespreking dra egter by tot 'n beter begrip van die konsep "innovasie".

### **3.3.5 Kreatiwiteits- en innovasieproses**

Daar bestaan verskillende menings onder navorsers oor hoe die kreatiwiteits- en innovasieproses plaasvind. Schroeder *et al.* (soos aangehaal deur King 1990:22) beskryf die proses as die opeenvolging van aktiwiteite wat plaasvind in die ontwikkeling en implementering van nuwe idees. Figuur 3.4 gee 'n uiteensetting van verskillende navorsers se modelle.

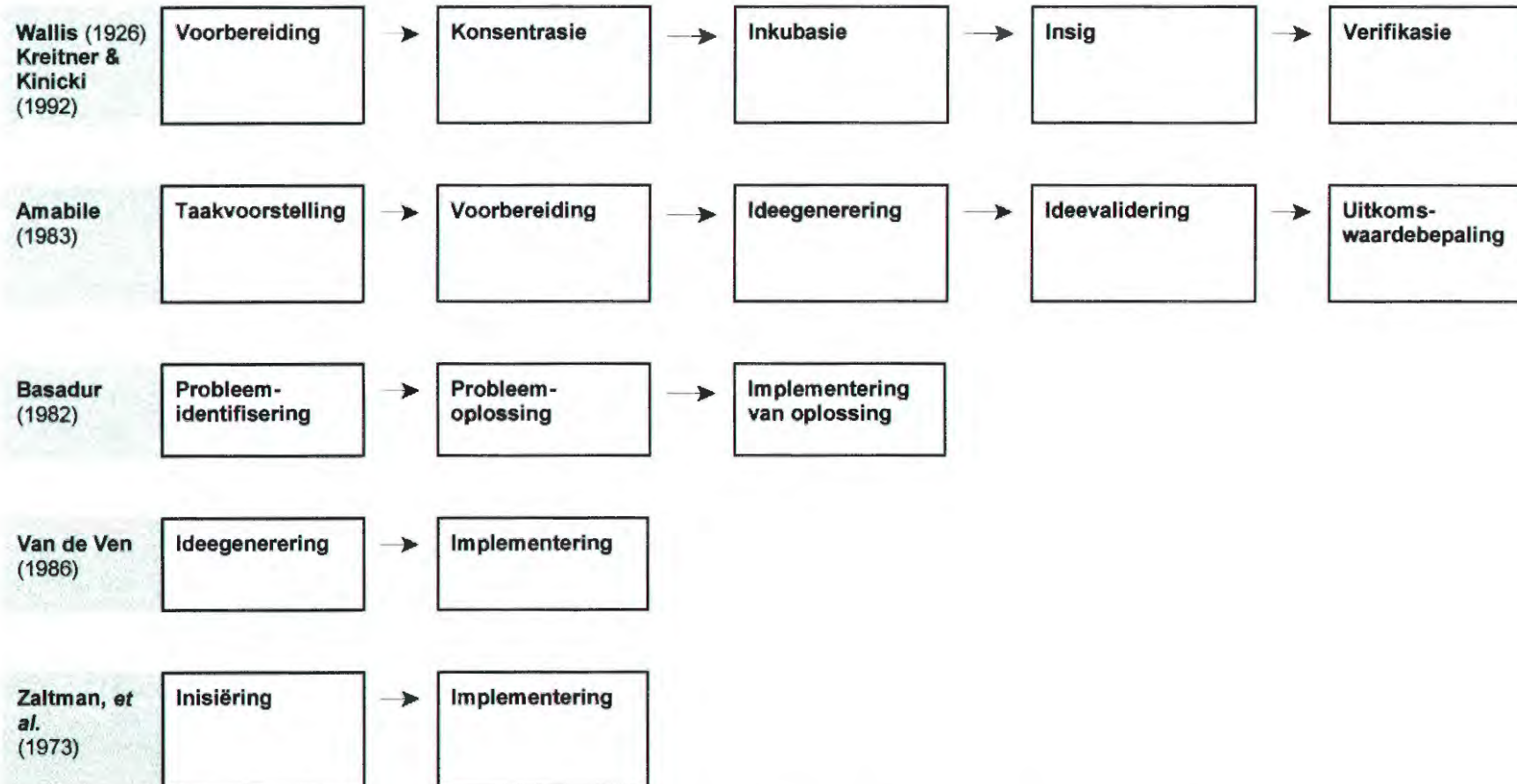


FIGUUR 3.4

MODELLE VAN DIE KREATIWITEITS- EN INNOVASIEPROSES

NAVORSERS

FASES



Bronne: King (1990:22-24); Kreitner & Kinicki (1992:579); Pienaar (1994:2-6 tot 2-8); Schoenfeldt & Jansen (1997:74)

## ■ Wallis se model

Die klassieke model van Wallis (soos aangehaal deur Kreitner & Kinicki 1992:579; King 1990:22 en Pienaar 1994:2-6) het sedert die ontwikkeling daarvan in 1926 'n voortgesette invloed op modelle van kreatiwiteit, kreatiewe probleemoplossing en individuele kreatiwiteit en innovasie (King 1990:22). Die model bestaan uit die volgende vyf fases:

**(1) Voorbereiding.** Dit reflekteer die algemene opvatting dat kreatiwiteit begin by 'n kennisbasis waar die individu bewus word van 'n probleem en sy of haar doel uitklaar (King 1990:23). Tydens hierdie fase word inligting ingesamel. Bespreking, ondersoek en formulering van baie moontlike oplossings en kritiese ontleding van oplossings vind plaas (Khalil 1996:32). Die voorbereidingfase sluit volgens Kreitner en Kinicki (1992:579) die tyd in wat 'n individu aan onder andere opleiding, lees, bywoon van 'n werkwinkel en indiensopleiding spandeer of tyd wat aan bewuswording van die omgewing gespandeer word.

**(2) Konsentrasie.** Kreitner en Kinicki (1992:579) voeg 'n konsentrasiefase tussen die voorbereiding- en inkubasiefases van Wallis se model in. Tydens die fase konsentreer die individu op die probleem op hande en probeer kreatief daaroor dink. Hy beskou ook die inkubasiefase as 'n onbewustelike fase.

**(3) Inkubasie.** Dit kan as 'n fase van ontspanning beskou word waar volle bewuste werk aan die probleem gestaak word. Gedurende hierdie fase is mense besig met hul daaglikse aktiwiteite terwyl hul gedagtes maai oor die inligting en ver-af (*remote*) assosiasies gemaak word (King 1990:22; Kreitner & Kinicki 1992:579; Pienaar 1994:2-6).

**(4) Insig.** Tydens die insigfase word die individu vir die eerste keer bewus van die assosiasie of nuwe en waardevolle idee. Dit is wanneer

die kern van die oplossing tot 'n probleem skielik vir die individu duidelik word (King 1990:23; Kreitner & Kinicki 1992:579; Pienaar 1994:2-6 tot 2-7).

**(5) Verifikasie.** Die individu gebruik logiese en rasionele denkprosesse om die insig waartoe gekom is, in 'n toepaslike of korrekte oplossing te verander. Die nuwe insig word geverifieer, aangepas en getoets vir geloofwaardigheid en nuttigheid. Dit moet ook vir ander mense verstaanbaar wees (King 1990:23; Kreitner & Kinicki 1992:579; Pienaar 1994:2-6). Die toetsing van die nuwe insig kan onder andere plaasvind deur die toets daarvan teen standaarde, 'n fisiese demonstrasie, vergelyking met 'n wetmatigheid, beoordeling deur kollegas, konstruksie of neerskryf daarvan (Robbins, Harré & Lamb soos aangehaal deur Pienaar 1994:2-7).

#### ■ Amabile se model

Amabile (soos aangehaal deur King 1990:24) het 'n sosiale psigologiese model van kreatiwiteit ontwikkel. Die model bestaan uit die volgende fases:

**(1) Taakvoorstelling.** Die taak wat onderneem moet word of die probleem wat opgelos moet word, word aan die individu voorgehou deur 'n ander persoon (ekstrinsieke bron) of deur die persoon self (intrinsieke bron). Die persoon sal waarskynlik meer gemotiveerd wees om die probleem op te los as intrinsieke motivering hoog is.

**(2) Voorbereidingfase.** In dié fase bou die persoon 'n inligtings-bron wat relevant is tot die probleem, op. Vaardighede in die taakdomein speel hier 'n belangrike rol.

**(3) Ideegenerering.** In dié fase produseer die persoon moontlike

response in die soeke na oplossings of idees oor die taak op hande. Vaardighede in kreatiewe denke sal die kwaliteit en kwantiteit van die idees wat gegenereer word, bepaal. Hoë intrinsieke motivering sal ook ideegenerering beïnvloed.

**(4) Ideevalidering.** Elke idee word getoets vir sy toepaslikheid, nuttigheid en korrektheid vir die taak op hande met verwysing na die kennis en waardebeoordeling kriteria wat ingesluit is in die taakverwante vaardighede.

**(5) Uitkomstwaardebepaling.** 'n Besluit word geneem oor die potensiele taakoplossing op grond van die toetsing teen die taakkriteria wat in die vorige stap gedoen is. Indien dit aanvaar of verwerp word, eindig die proses hier. Indien dit nie volledig toepaslik is nie, maar aansienlike potensiaal en vordering op die weg na 'n oplossing toon, keer die proses terug na die eerste fase en die inligting verkry in die toetslopie word bygevoeg by die bestaande repertoire van domeinrelevante vaardighede.

#### ■ Basadur se model

Basadur *et al.* (soos aangehaal deur King 1990:24) het in 1982 'n model ontwikkel wat die volledige proses van probleemoplossing uiteensit en dit is van toepassing binne die werkomgewing. Die model bestaan uit drie fases, naamlik probleemidentifisering, probleemoplossing en die implementering van die oplossing. By elke fase vind onkritiese ideegenerering en evaluering van die idees om die beste idee te selekteer, plaas.

#### ■ Van de Ven se model

Van de Ven (1986, soos aangehaal deur Schoenfeldt & Jansen 1997:74)

beskryf die proses van kreatiwiteit en innovasie in organisasies in terme van ideegenerering en implementering. Ideegenerering kan die gevolg wees van individuele of groeppogings en kan prosesse soos probleem-identifisering, inligtinginsameling en inligtingherstrukturering behels. Implementering is die proses waardeur idees tot uitvoering gebring word en sal prosesse soos beplanning, hulpbrontoekenning (mense en materiaal) en deurlopende kontrole (*monitoring*) insluit. Implementering van 'n idee in 'n organisasie is 'n komplekse proses as gevolg van die aantal individue wat betrokke is.

■ Zaltman, *et al.* se model

Die proses van innovasie in organisasies soos Zaltman *et al.* (1973, soos aangehaal deur Pienaar 1994:2-7 tot 2-8) dit sien, word in twee fases ingedeel, naamlik die inisiëring- en die implementeringfase:

**(1) Inisiëringsfase.** Tydens hierdie fase ontstaan daar 'n bewuswording van 'n innovasie, byvoorbeeld 'n idee, praktyk of produk wat deur die eenheid van aanvaarding as nuut beskou word. Lede van die organisasie neem bepaalde standpunte (houdings) teenoor die innovasie in. Inligting aangaande die innovasie word geëvalueer en besluite word geneem.

**(2) Implementering.** Die organisasie poog om die innovasie te implementeer vir 'n proeftydperk. Indien die implementering suksesvol is, sal die innovasie verder geïmplementeer word. Dit sal plaasvind as lede van die organisasie die innovasie verstaan, oor voldoende inligting oor die innovasie beskik en min probleme ondervind word. Deurlopende ondersteuning vind tydens die implementering van die innovasie plaas.

### 3.3.6 Bespreking van modelle van die kreatiwiteits- en innovasieproses

Sommige outeurs (Vernon, Eindhoven & Vinacke soos aangehaal deur King 1990:23) kritiseer die model van Wallas dat dit te rigied in die verskillende fases is. Daar is bevind dat die fases in werklikheid baie oorvleuel. Verder word daar steeds debat gevoer oor die bestaan en invloed van die inkubasiestadium. Weisberg (soos aangehaal deur King 1990:23) verwerp die inkubasieperiode en beweer dat sommige van die inkubasie-effekte die gevolg is van kort periodes waartydens die probleem oordink word, maar Weisberg verloor (volgens King, 1990:23) uit die oog dat die model nie daarop staan dat inkubasie **altyd** in die onderbewussyn plaasvind nie. Wallas se model is suiwer kognitief van aard. Die belangrikheid van die model lê in die invloed wat dit op ander modelle van die kreatiwiteits- en innovasieproses gehad het. Die prominentheid van die model na meer as sewentig jaar is waarskynlik omdat dit steeds strook met baie mense se ervaring van die kreatiwiteitsproses.

Die model van Amabile het baie gemeen met Wallas se model, maar is gegrond op die sosiale eerder as die kognitiewe psigologie en daarom sluit dit gevolglik nie 'n inkubasiestadium in nie. Die waarde van haar model lê in die wyse waarop dit voorstel hoe en waar vaardighede en motivering van die individu die vordering in die kreatiwiteitsproses affekteer. Hierdie model kan van toepassing gemaak word op individue, groepe en die organisasie kreatiwiteits- en inovasieproses. Hoewel Amabile se model 'n sosiale psigologiese model is, het sosiale faktore slegs 'n indirekte effek op die proses en die sosiale invloed en interaksie is nie geïnkorporeer in die beskrywing van volgorde van stappe waaruit die proses bestaan nie. Dit beteken sosiale faktore het 'n effek op die drie komponente motivering, taakdoemeinvardighede en vaardighede in kreatiewe denke wat op hulle beurt weer die vordering in die

kreatiwiteitsproses beïnvloed. Byvoorbeeld vergoeding vir werkverrigting ten opsigte van 'n taak sal daartoe lei dat 'n persoon ekstrasiek gemotiveerd is en dit sal gevolglik minder waarskynlik tot kreatiewe respons tot die taak lei, asook 'n afname in die kwantiteit en kwaliteit van idees inhou (King 1990:24-25).

Basadur *et al.* (soos aangehaal deur King 1990:24) se model is meer gesofistikeerd as dié van Wallas omdat hy onderskei tussen die gedrag wat plaasvind in kreatiewe probleemoplossing (probleemidentifisering, probleemoplossing, implementering van oplossing) en die denkprosesse (ideegenerering en evaluering). Wallas se model is net met die denkprosesse gemoeid.

Van de Ven en Zaltman se modelle beklemtoon albei die implementeringfase van die kreatiwiteits- en innovasieproses.

Dit blyk asof die kreatiwiteits- en innovasieproses hoofsaaklik bestaan uit vier noodsaaklike komponente, naamlik konseptualisering (kognitiewe proses van ideegenerering), toetsing van die innovasie, goedkeuring en implementering daarvan. Die kreatiwiteits- en innovasieproses is 'n dinamiese, voortgesette en nimmereindigende proses (Brodtrick 1997:1).

Verskeie faktore (intern en ekstern) kan 'n invloed hê op hierdie proses in 'n organisasie. Een van hierdie faktore is die kultuur van die organisasie wat kreatiwiteit en innovasie kan bevorder of teëwerk. Hierdie verband soos dit in die literatuur voorkom, word vervolgens bespreek.



### **3.4 VERBAND TUSSEN KREATIWITEIT, INNOVASIE EN ORGANISASIEKULTUUR**

Organisasiekultuur blyk 'n kritieke faktor in die sukses en prestasie van 'n organisasie te wees. Organisasies wat suksesvol is en bly is dié wat die kapasiteit het om innovasie in te bou in die organisasiekultuur en bestuursprosesse (Syrret & Lammiman 1997:48; Tushman & O'Reilly 1997:111). Organisasiekultuur lê volgens Tushman en O'Reilly (1997:111) aan die hart van organisasie-innovasie .

Verskeie outeurs (Brodtrick 1997:3; Johnson 1998:9, 11; Judge *et al.* 1997:73; Lock & Kirkpatrick 1995:115; Pienaar 1994:3-35; Tesluk *et al.* 1997:27; Tushman & O'Reilly 1997:35) het organisasiekultuur geïdentifiseer as 'n belangrike kontekstuele faktor wat kreatiwiteit en innovasie in die organisasie en in individue beïnvloed. Hamden-Turner (soos aangehaal deur *CIMA Study Text* 1996:321) beweer dat innovasie nie slegs die resultaat van kreatiewe individue is nie, maar gesetel is in die organisasiekultuur en personeelverhoudinge.

#### **3.4.1 Invloed van basiese elemente van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie**

Die basiese elemente van organisasiekultuur (gedeelde waardes, oortuigings en gedragsverwagtinge van lede van 'n organisasie) beïnvloed kreatiwiteit en innovasie op twee wyses:

- Individue begryp die waardes, gedragspatrone en sosiale kennis van die organisasie deur middel van verskeie vorme van sosialisering, byvoorbeeld direkte interaksie met kollegas en toesighouers (Chatman, Louis soos aangehaal deur Tesluk *et al.* 1997:29). Individue leer watter gedrag aanvaarbaar is en hoe aktiwiteite in die organisasie moet funksioneer. Deur middel van

die formele en informele sosialiseringprosesse asook die optrede van bestuur en aspekte waaraan bestuur aandag gee, ontstaan norme wat individue aanleer en deel. Norme dien as belangrike begripvormingsmiddele wat gedrag rig en vorm (Louis soos aangehaal deur Tesluk *et al.* 1997:29). Individue sal na aanleiding van hierdie norme, aannames maak of kreatiewe en innoverende optrede bevorder word en deel vorm van die wyse waarop in die organisasie opgetree word (met ander woorde of kreatiwiteit en innovasie deel vorm van die kultuur van die organisasie).

- Die basiese waardes, aannames en oortuigings van die organisasiekultuur manifesteer in gevestigde vorme van aktiwiteite en gedrag en word gereflekteer in die organisasie se strukture, beleid, praktyke, bestuursprosesse en prosedures. Sekere tipes strukture, beleid en praktyke kan 'n direkte impak op kreatiwiteit en innovasie in die werkomgewing hê, asook op die individuele interpretasie van die werkomgewing (Teskuk *et al.* 1997:29-30). Dit impliseer dat individue binne die organisasie waarneem waaraan waarde geheg word en hoe hulle moet optree.

Organisasiekultuur affekteer die mate waarin kreatiewe oplossings aangemoedig, ondersteun en geïmplementeer word. 'n Kultuur wat kreatiwiteit ondersteun, moedig innoverende wyses van probleemvoorstelling en soek na oplossings aan, beskou kreatiwiteit as wenslik en normaal en is 'n voorstander daarvan dat innoveerders as modelle nagevolg word (Lock & Kirkpatrick 1995:118).

### **3.4.2 Invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie in organisasies as oop stelsels**

Teen die agtergrond van die stelselbenadering waarvolgens 'n

organisasie as 'n oop stelsel beskou word bestaande uit verskillende substelsels wat in interaksie met mekaar is om uitsette te lewer, word die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie vervolgens beskryf:

Sekere omgewingstoestande, strategiese benaderings, topbestuur se waardes en aksies, organisasiestrukture en tegnologiese siklusse word geassosieer met organisasiekulture wat kreatiwiteit en innovasie bevorder.

- Volgens Kanter (soos aangehaal deur Tesluk *et al.* 1997:31) bevorder sekere kenmerke van die **eksterne omgewing** (ekonomiese, kompeterende omgewing) van 'n organisasie, innovasie. Omgewings wat as dinamies en baie kompleks beskou word (byvoorbeeld voortdurende verandering in produkte, tegnologie en kliënte voorkeure) verskaf geleenthede vir 'n strategiese oriëntasie en kultuur wat kreatiwiteit en innovasie bevorder (Gordon soos aangehaal in Tesluk *et al.* 1997:31).
- Die organisasie se reaksie op kritieke gebeure binne en buite die organisasie dien as 'n sterk mag wat norme ontwikkel oor aanvaarde gedrag en aan werknemers kommunikeer wat as waardevol beskou word en hoe sulke kritieke gebeure hanteer moet word (Schein soos aangehaal deur Tesluk *et al.* 1997:31). Indien krisis hanteer word as 'n geleentheid om innoverende oplossings te soek in teenstelling met 'n meer konserwatiewe, reaktiewe benadering, sal werknemers die aanname maak dat kreatiewe en innoverende optrede as waardevol beskou word. Die respons op kritieke insidente vorm die basis van die organisasie se kultuur en word deel van die gedeelde visie wat in die toekoms sal bydra om as riglyne vir reaksies op moeilik definieerbare, komplekse en onsekere gebeure te dien. Indien 'n

organisasie 'n **innovasiestrategie** volg, is dit 'n strategie vir betekenisvolle en unieke innovasie en nie net vir eenvoudige of kosmetiese veranderinge nie. Alle organisasies volg nie so 'n strategie nie, byvoorbeeld Reader's Digest, maar 3-M volg wel so 'n strategie (Robbins 1997:199). Hoewel sommige organisasies kreatiwiteit en innovasie as 'n kernwaarde beskou (Collins 1997:82), sal dit in sekere groepe in die organisasie (byvoorbeeld waar werk presies volgens sekere standaarde verrig word soos ontsluiting of bibliografiese beskrywing van bronne in biblioteke) nie as 'n kernwaarde beskou word nie (Mumford *et al.* 1997:14-15; O'Reilly 1989:13).

- Volgens Hage en Dewar; Pierce en Delbeque (soos aangehaal deur Tesluk *et al.* 1997:31) is die waardes en oortuigings van **bestuurders** as sodanig krities en word dikwels geassosieer met die vlak van organisasie-innovasie. Hierdie waardes van bestuurders kan deur bestuur in die vorm van die organisasie se missiestelling gekommunikeer word, maar nog belangriker, is wat bestuur doen en nie wat hulle sê nie. Bestuur kan daartoe bydra dat die kreatiwiteits- en innovasieproses in 'n organisasie bevorder word deur die aandag te vestig op die geleenthede vir en behoefte aan nuwe idees, produkte, prosesse en oplossings (Kanter, Mumford & Gustafson soos aangehaal deur Tesluk *et al.* 1997:31). Die kritieke rol van bestuur vroeg in die kreatiwiteitsproses is om geleenthede te vind wat die basiese waardes en aannames sal blootlê soos om gebeure en situasies in die organisasie se omgewing waar te neem as geleenthede vir innovasie en hierdie boodskap effektief oor te dra aan die res van die organisasie. Sodoende kweek bestuur 'n organisasiekultuur wat die soeke na nuwe geleenthede aanmoedig deur waardes en norme in te boesem wat diversiteit van oortuigings, vrye uitruil van inligting, ope bevroagtekening en verandering ondersteun

(Amabile, Kanter, King & Anderson, Woodman *et al.* soos aangehaal deur Tesluk *et al.* 1997:31).

- Kreatiwiteit en innovasie is delikate prosesse wat nie goed funksioneer waar tradisionele burokratiese beheermaatreëls van krag is nie. Nicholson (1990:189) beweer dat 'n sterk **anti-burokratiese** tema deurgaans in die innovasieliteratuur voorkom. Organisasiestelsels kan direk met kreatiewe en innoverende organisasies geassosieer word. Verskeie outeurs soos aangehaal deur Judge *et al.* (1997:73) staaf hierdie gedagte:
- Burns en Stalker beweer dat 'n **buigsame organisasiekultuur** (gekenmerk deur lae tot matige gebruik van formele reëls en regulasies, desentralisasie en gedeelde besluitneming, breë roluitklaring van posverantwoordelikhede en buigsame gesagstrukture met minder hiërargiese vlakke - Hellriegel *et al.* 1998:515), bo 'n **meganistiese organisasiekultuur** (wat gekenmerk word deur staatsmaking op formele reëls en regulasies, sentralisering van besluitneming, duidelik gedefinieerde posverantwoordelikhede en rigiede hiërargie van outoriteit - Hellriegel *et al.* 1998:515) verkies word.
- Bergelman en Sayles beweer dat innovasie afhanklik is van die ontwikkeling en instandhouding van 'n toepaslike konteks waarbinne dit funksioneer en dit word verkry deur die organisasiekultuur as 'n dryfkrag vir innovasie. Hierdie konteks word geskep deur die struktuur van 'n organisasie, wat weer op sy beurt vir bestuur in staat stel om die organisasie se doelwitte te bereik. Hierdie doelwitte word afgelei van die algemene organisasiestrategie, waarna die toepaslike organisasiestruktuur geïmplementeer word

(Robbins 1997:199). Die aannames van werknemers in die organisasie oor die wyse waarop binne die strukturele verband opgetree moet word, sal 'n impak op kreatiwiteit en innovasie hê.

Bogenoemde bespreking gee 'n beeld van die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie. Die vraag is nou watter spesifieke waardes en norme van organisasiekultuur 'n invloed op kreatiwiteit en innovasie in 'n organisasie het en dit word vervolgens ontleed.

### **3.5 WAARDES, NORME EN OORTUIGINGS VAN ORGANISASIE-KULTUUR WAT KREATIWITEIT EN INNOVASIE IN 'N ORGANISASIE BEINVLOED**

Organisasies ervaar 'n dilemma in die proses om vooruit te gaan en voortdurend aan te pas by die eise van verandering. Aan die eenkant benodig organisasies 'n stabiele transformasieproses en aan die anderkant moet hulle in staat wees om dié transformasieproses aan te pas by verandering in tegnologie, markte en beskikbare hulpbronne. Kreatiwiteit en innovasie speel in hierdie konteks 'n rol. Organisasiekultuur (met ander woorde die gedeelde waardes, aannames en oortuigings) speel 'n beïnvloedende rol in die mate waarin kreatiwiteit en innovasie in die organisasie voorkom (Mumford *et al.* 1997:10).

Daar is nie veel ooreenstemming in die literatuur oor die tipe organisasiekultuur wat nodig is om kreatiwiteit te bevorder nie (Judge *et al.* 1997:73). Dit blyk ook dat 'n paradoks hier ter sprake is. Organisasiekultuur kan kreatiwiteit en innovasie wat nodig is om suksesvol en kompetend te wees, bevorder, en dit kan 'n struikelblok in die pad van kreatiwiteit en innovasie in 'n organisasie wees (Glor 1997:44; Tushman



& O'Reilly 1997:31, 35). Verskeie waardes en norme wat bogenoemde stellings staaf, kom in die literatuur voor, met ander woorde dié wat kreatiwiteit en innovasie bevorder en dié wat dit teëwerk. 'n Ontleding van organisasiekultuur met betrekking tot hierdie waardes en norme behoort aan die lig te bring watter tipe kultuur kreatiwiteit en innovasie sal bevorder of teëwerk.

### **3.5.1 Navorsing oor die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie**

In die literatuur maak verskeie skrywers melding van die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie. Wat empiriese navorsing op dié terrein aanbetref, blyk dit asof daar nog baie min gedoen is. O'Reilly (1989:14) het navorsing gedoen oor organisasiekultuurnorme wat 'n deurslaggewende rol in die bevordering van kreatiwiteit en innovasie speel. Meer as 500 bestuurders van verskeie organisasies is gevra watter norme, as dit algemeen aanvaar word en sterk oortuigings van werknemers is, sal 'n aktiewe rol speel in die generering van idees wat sal bydra tot die implementering van nuwe benaderings. O'Reilly (1989:14) het bevind dat hoewel die innovasieprosesse in die verskillende organisasies (byvoorbeeld farmaseuties, verbruikers-produkte, rekenaar-tegnologie en vervaardiging) baie van mekaar verskil, bestuurders basies dieselfde stel norme as belangrik beskou het. Die oorkoepelende norme wat kreatiwiteit en innovasie bevorder volgens O'Reilly (1989:15) se navorsing, is risikoneming, vergoeding vir verandering, openlikheid, dieselfde doelstellings, outonomie en geloof in aksie. Die probleem met die navorsing is dat die mate waarin die norme in die onderskeie organisasies voorkom, nie empiries getoets is nie.

Nyström (1990:143-144) het 'n gevallestudie oor organisasie-innovasie in vier departemente in 'n Sweedse chemiese maatskappy onderneem. Strategie, struktuur, kultuur, klimaat en innovasieprestasie is gemeet

deur middel van 50 persoonlike onderhoude en 124 vraelyste response, asook groepbesprekings waartydens voorlopige resultate aangebied is en terugvoering verkry is. Die doel van die studie was om te bepaal wat die moontlike interaksie tussen strategie, struktuur en prestasie in organisasie-innovasie is, asook die wyses waarop kultuur en klimaat moontlik die proses kan beïnvloed.

Hoewel Nystrom die konsep "innovasie" gebruik het, was dit breedweg gedefinieer as "nuwe produkontwikkeling" en kan dalk beter beskryf word as kreatiwiteit (dit is ideegenerering), eerder as innovasie (dit is idee-implementering). Nystrom het bevind dat daar groot verskille tussen die vier departemente se ondersteuning van kreatiwiteit was ten opsigte van die mate waarin organisasiekultuur en -klimaat dit ondersteun het. Die verskille het verband gehou met strategiese oriëntasie, struktuur, leierskap en die tempo van nuwe produkontwikkeling. Lede van die departement aan die **minste innoverende** kant van die kontinuum het hul waardes, norme en oortuigings beskryf as klem op winsgewendheid en oorlewing, en het min waarde geheg aan risikoneming, uitdagings en intrinsieke werkgenot. Aan die anderkant van die kontinuum beklemtoon die kultuur van die mees kreatiewe afdeling waardes van verandering, risikoneming en kompetisie, maar plaas minder waarde op kliëntgeoriënteerdheid, kwaliteit, doeltreffendheid en winsgewendheid. Die tweede mees innoverende departement se kultuur het groot waarde geplaas op inkrementele innovasie (dit behels versigtige meting, waarneming en toetsing in 'n poging om variasie te verminder en kwaliteit te verbeter), maar het ook 'n sterk kliëntgeoriënteerdheid en aanmoediging van interne samewerking weerspieël (Tesluk *et al.* 1997:32). Waardes wat kreatiwiteit bevorder soos risikoneming, vinnige besluitneming, kompetisie (mededingendheid) en eksperimentering maak dit moeilik om te fokus op die detail van produksieprosesse wat voortgesette, maar stadige inkrementele verbetering (soos in die geval van hierdie departement) vereis (Anderson, Rungtasanatham & Schroeder

soos aangehaal deur Tesluk *et al.* 1997:32).

Nyström (1990:159) beweer dat die chemiese onderneming se topbestuur aanvanklik die ambisie gehad het om die werkverrigting van alle departemente meer kreatief te maak deur hul strategieë te verander. Nyström se benadering en empiriese data dui egter aan dat dit nie moontlik is nie, behalwe as konsekwentheid tussen struktuur, kultuur, klimaat en strategiese leierskap in al die departemente verkry word.

Omdat dit moeilik is om radikale verandering in alle departemente in te voer, is Nyström (1990:160) van mening dat pogings om meer kreatief te wees gerig moet wees op eenhede in 'n organisasie wat reeds innoverend is of wat 'n sterk kreatiewe potensiaal het. Terselfdertyd beveel hy aan dat verdere navorsing op die terrein nodig is in verskillende organisasies om die veralgemening te staaf.

Drie navorsers, naamlik Judge, Fryxell en Dooley (1997:73) het navorsing gedoen oor die tipe kultuur wat bevorderlik is vir kreatiwiteit en innovasie in 'n navorsings- en ontwikkelingseenheid van 'n organisasie.

Hulle het verskeie onderhoude gevoer in agt (8) biotegnologiese organisasies met navorsingwetenskaplikes en laboratoriumtegnici. Daarna het die drie navorsers die onderhoudstranskripsies ontleed om te bepaal hoe die kultuur tussen die agt organisasies verskil. Hulle het die organisasies in twee groepe verdeel. Die organisasies is verdeel deur gebruik te maak van 'n situasie-analitiese tegniek genaamd TCT (*Technology Cycle Time*). Die tegniek bepaal hoe vinnig 'n organisasie in staat is om homself te herskep (*reinvent*) met betrekking tot tegnologiese innovasie. Vorige navorsing het getoon dat organisasies wat 'n vinnige tegnologiese siklustyd het, meer innoverend en meer effektief is om nuwe kennis te genereer, in teenstelling met organisasies wat stadiger tegnologiese siklustye het (Judge *et al.* 1997:74).

Judge *et al.* (1997:74) het bevind dat daar betekenisvolle verskille tussen hoogs innoverende en minder innoverende navorsing en ontwikkelings-eenhede in die biotegnologiese omgewing is. Die sleutelonderskeidingselement was die vermoë van bestuur om 'n "sense of community" te skep. Hoogs innoverende organisasies het opgetree as gefokuste gemeenskappe, terwyl minder innoverende organisasie opgetree het soos tradisionele burokratiese departemente. In 'n gemeenskaps-omgewing kommunikeer mense opreg met mekaar, verhoudinge gaan dieper as op die oppervlakte en mense is toegewyd om ander se omstandighede hul eie te maak, volgens die definisie van Peck (soos aangehaal deur Judge *et al.* 1997:75).

By die hoogs innoverende organisasies het mense die woorde "family feeling" gebruik om die gemeenskapsgees uit te druk. Daar was ook 'n gevoel van vertroue en omgee vir mekaar. Verder bestaan daar 'n lerende benadering by hulle waardeur hul gedurig praat oor, nie net waaraan gewerk word nie, maar ook hoe gewerk word. Inligting vloei maklik, besluite word vinniger geneem en goedgekeur en bespreking word uitgebrei terwyl hiërargie beperk word. Persoonlike vergoeding en erkenning is teenwoordig, mense voel vry om werk gedoen te kry, hulle werk goed in spanne saam en verder funksioneer hulle binne 'n raamwerk van strategiese doelstellings en doelwitte, maar met baie vryhede binne die konteks. Sosialisering en gemeenskaplike waardes word beklemtoon en daar word meer staat gemaak op bemagtiging as op beheer of kontrole. Die rol van die bestuurder is dus dié van gemeenskapsbouer (in die organisasie) eerder as bevelvoerder (Judge, *et al.* 1997:75-76).

Die navorsing is slegs gebaseer op kwalitatiewe resultate in 'n baie unieke omgewing en Judge *et al.* (1997:82) beklemtoon dat verdere kwantitatiewe navorsing nodig is om hul bevindinge te staaf.

Dit blyk asof daar nog baie min empiriese navorsing gedoen is op die terrein van die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie. Daar is veral baie min gebruik gemaak van kwantitatiewe navorsing, maar in die navorsingstudies wat onderneem is, is verskeie waardes, norme en oortuigings geïdentifiseer waardeur kreatiwiteit en innovasie beïnvloed word en wat vir hierdie navorsing van belang is.

### **3.5.2 Determinante van organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie ondersteun**

Hoewel daar, soos reeds genoem, nog min navorsing op die terrein gedoen is, is daar in die literatuur heelwat geskryf oor die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie. Alle outeurs beklemtoon nie dieselfde aspekte nie, terwyl verskeie outeurs weer ooreenstemmende aspekte beklemtoon. Ten einde 'n sintese te vorm van die literatuur wat oor die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie opgespoor kon word, word die aspekte in determinante verdeel. Elkeen van die beïnvloedende aspekte word dan bespreek met betrekking tot die:

- invloed daarvan op kreatiwiteit en innovasie
- wyse waarop dit as struikelblok in die bevordering van kreatiwiteit en innovasie kan voorkom
- rol van bestuur in die skep van 'n organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie bevorder
- wyse waarop dit bevorder kan word

### 3.5.2.1 *Innovasiegedrag*

Waardes en norme wat as bevorderlik vir innovasie beskou kan word, manifesteer in spesifieke gedragsvorme wat kreatiwiteit en innovasie kan bevorder of teëwerk. Dit hang egter daarvan af hoe dit in die organisasie manifesteer en dit word vervolgens bespreek.

#### *a Verdraagsaamheid teenoor foute*

Die wyse waarop daar in 'n organisasie opgetree word wanneer werknemers foute maak en mislukkings ervaar, sal bepaal of werknemers vry sal voel om kreatief en innoverend op te tree. Verskeie outeurs ondersteun hierdie gedagte (Aber 1996; Brodtrick 1997; *CIMA Study Text* 1996; Eyton 1996; Glor 1997; Hardy 1996; Johnson 1996; Peters soos aangehaal deur Lock & Kirkpatrick 1995; Robbins 1996; Ryan 1996; Samaha 1996; Tushman & O'Reilly 1997). Dit is nie die foute wat mense maak wat organisasies tot bankrotskap of uitwissing lei nie, maar die onvermoë om te besef dat foute 'n noodsaaklike deel van kreatiwiteit, innovasie en verbetering uitmaak (Hardy 1996:30).

In tye van verandering, kompleksiteit en paradokse word organisasies gedwing om meer innoverend op te tree. Om innoverend op te tree, beteken dat risiko's geneem word en risiko's sal een of ander tyd lei tot foute. Die vraag is dus hoe word die maak van foute in 'n organisasie hanteer. 'n Fout kan geïgnoreer word, toegesmeer word, gebruik word om iemand te straf of as 'n leerervaring beskou word (Brodtrick 1997:2-3).

Wanneer mense kwalik geneem word vir hulle foute, sal hulle bang wees om hul eie opinies te lug en maniere uit te wys of voorstelle aan bestuur te maak oor hoe 'n situasie verbeter kan word (Samaha 1996:148). In baie organisasies word die maak van foute sterk afgekeur en gekritiseer.

Gevolgtlik vra mense "hoekom moet ons innoveer en risiko's neem as ons gekonfronteer word met foute. Dit is beter om versigtig te wees en probleme te vermy". Tradisioneel word van mense verwag om by die reëls te hou eerder as om innoverend op te tree (Brodtrick 1997:3). Hardy (1996:26) noem 'n voorbeeld van 'n organisasie waar bestuur geen verdraagsaamheid het vir foute wat af en toe voorkom nie. Bestuur was hoogs krities teenoor enigeen wat misluk het, het mense verkleineer voor ander en foute lank teen hulpe gehou. Die gedrag het stelselmatig gelei tot vrees om risiko's te neem, eie oordeel te gebruik en nog erger, eerlik te wees (Hardy 1996:28). Verder het dit ook die leerproses verhinder. Daar is byvoorbeeld van mense verwag om hul werk te bemeester sonder eksperimentering (wat die moontlikheid van foutering insluit). Dit het weer verhinder dat wysheid en selfvertroue by mense ontwikkel (Hardy 1996:26).

Tushman en O'Reilly (1997:115) beweer dat verdraagsaamheid teenoor foute 'n noodsaaklike element in die ontwikkeling van 'n organisasiekultuur is wat kreatiwiteit sal bevorder. Baie mense is egter sinies wanneer bestuur sê dat dit aanvaarbaar is om foute te maak, want hulle het reeds gesien wat die maak van foute aan mense se loopbane gedoen het. Bestuur speel gevolglik 'n belangrike rol om hierdie weerstand af te breek deur baie duidelik uit te spel watter tipe risiko's en foute aanvaarbaar is. By 'n sekere organisasie is foute byvoorbeeld aanvaarbaar as dit gebaseer was op analise, as 'n leerervaring beskou kan word en waarvan die impak matig is. 'n Verdere belangrike aspek is dat foute nie teen werknemers gehou moet word nie. Bestuurders en werknemers moet ook nie lank oor foute broei nie, maar eerder uit die ervaring leer en die begeerte en wil hê om weer te probeer (Coffey *et al.* 1994:499; Glor 1997:48; Johnson 1996:11).

Deur foute te erken en aanvaar (*celebrate mistakes*) kan 'n kultuur wat kreatiwiteit en innovasie bevorder, ontwikkel word. Suksesvolle



organisasies vergoed suksesse en gee erkenning aan mislukkings. Ongelukkig word personeel in baie organisasies vergoed indien hulle nie foute maak nie, terwyl suksesse beklemtoon behoort te word, maar terselfdertyd erkenning en aanvaarding aan die maak van foute gegee moet word (Robbins 1996:732). Tushman en O'Reilly (1997:113) noem 'n voorbeeld van 'n groep wat 'n innoverende benadering tot 'n probleem probeer het en totaal misluk het. In stede daarvan om die mislukking te ignoreer of af te skryf, het die bestuurder erkenning gegee deur tydens 'n spesiale geleentheid wat vir die doel gereël is, die mislukking as 'n 'goeie probeerslag' te beskryf. 'n Ander manier om te toon dat foute erken en aanvaar word, is om geleenthede te skep waar foute openlik bespreek kan word en daaruit geleer kan word (Ryan 1996:32; Tushman & O'Reilly 1997:115).

Barrett (1998:611) verwys na 'n verdere manier waarop 'n organisasiekultuur wat kreatiwiteit bevorder, geskep kan word, naamlik om nie klem te lê op die oorsake van die foute en verantwoordelikheid daarvoor te identifiseer nie, maar eerder aanpassings te maak en dan voort te gaan.

Onder sulke omstandighede sal kreatiwiteit toeneem onder werknemers namate hulle ag slaan op bestuur se voorbeeld, sien dat medewerkers vergoed word, hoor dat foute bespreek word en dat foute as leerervarings beskou word. Die geheim is om mense nie te straf of foute teen hulle te hou nie. Volgens Welch (soos aangehaal deur Tushman & O'Reilly 1997:115) moet hulle vergoed word wanneer hulle verbeter, selfs al het hulle nie hul doelwitte bereik nie. Hierdie tipe optrede sal 'n organisasiekultuur skep waarin verdraagsaamheid teenoor foute bestaan, wat gevolglik kreatiwiteit en innovasie sal bevorder.

## *b      Ideegenerering*

Volgens Shattow (1996:54) kan organisasies sukses behaal slegs as hulle 'n omgewing skep wat skynbaar, ongewone risikonemende idees, nie net verdra nie, maar ook aanmoedig. Ryan (1996:32) vra die vraag watter organisasie die luuksheid kan bekostig om slegs vir mense te sê wat hulle moet doen. Dit is noodsaaklik dat hulle kreatief moet wees en gevolglik moet nuwe idees verwelkom word. 'n Kultuur waarin weder-sydse respek vir idees bestaan, selfs al is dit 'n swak idee of mislukking, sal mense aanmoedig om idees te genereer (Terblanche 1990:283). Robbins (1996:732 en 1997:271) beweer dat organisasies met 'n organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie stimuleer en toelaat, idees en voorstelle toets sonder dat sulke gedrag aanleiding gee tot straf en dat mense slegs idees sal voorstel as hulle voel dat sodanige gedrag hulle nie sal benadeel nie. Outeurs soos Eyton (1996:61), Filipczak (1997:38) en Glor (1997:48) is dit ook eens dat ideegenerering deel moet vorm van 'n organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie bevorder.

Daar is gewoonlik verskeie geleenthede vir nuwe idees om gegenereer te word, maar min geleenthede om dit deur te voer, veral deur burokratiese doolhowe (Byrd & Smith 1989:73; Rosenfeld & Servo 1990:256). 'n Voorbeeld hiervan is 'n persoon wat maniere ontwikkel het om die organisasiestruikelblokke te oorkom deur diskresionêre tyd in werkstyl te gebruik, kontakpersone in verskillende sektore van die organisasie te vind en in die algemeen buitengewoon op te tree om byvoorbeeld hul departement se idees voor te lê. Elke idee-genereerder het egter nie die kennis, dryfkrag en aggressiwiteit om idees deur te voer nie (Rosenfeldt & Servo 1990:256).

Baie organisasies het 'n "ja, maar" kultuur waar idees teengestaan word sodra dit voorgestel word. Die meeste mense is geneig om in sulke omstandighede te onttrek en hou dan op om idees te genereer. 'n

Kultuur waarin mense fokus op dit wat hulle ondersteun en nie dit wat hulle teenstaan nie, sal hierdie probleem oplos. Met so 'n filosofie is dit makliker om die goeie in elke idee te vind (Filipczak 1997:38). Amabile (1995:79) beweer dat regverdigse beoordeling van nuwe idees een van die belangrikste faktore is in die aanmoediging en ondersteuning van kreatiwiteit.

'n Organisasiekultuur waarin bestuur die generering en uitruil van nuwe idees aanmoedig en ondersteun sal kreatiwiteit bevorder (*CIMA Study Text* 1996:61). Volgens Byrd en Smith (1989:73) moet mense toegewyd wees om idees deur te voer. Dit vereis harde werk om 'n goeie idee te genereer en tot implementering te bring en daarvoor is die ondersteuning van bestuur nodig. Bestuurders op alle vlakke moet weg beweeg van die tradisionele filosofie van "die idee sal nooit werk nie" na een van "hoe kan ons die idee maak werk" (Byrd & Smith 1989:73). 'n Kultuur waarin probleme as geleenthede beskou word, sal ook kreatiwiteit en innovasie bevorder, want dit sal aanleiding gee tot die generering, evaluering en aanvaarding van idees (Eyton 1996:62).

Welvarende organisasies het 'n stelsel waarvolgens idees gegenereer en erken word, sowel as innovasiedoelwitte met spesifieke syfers daaraan gekoppel. In organisasies wat die regte stelsels het om kreatiwiteit en innovasie te hanteer, word ideegenerering deel van die organisasiekultuur (Wycoff soos aangehaal deur Filipczak 1997:38).

#### c Voortgesette leerkultuur

Verskeie outeurs (Arad *et al.* 1997:49; Lock & Krikpatrick 1995:120; Samaha 1996:148) maak in die literatuur melding daarvan dat 'n organisasiekultuur waarin 'n leeroriëntasie aangemoedig word, 'n bydrae sal lewer om kreatiwiteit en innovasie aan te moedig. Volgens Morham en Cummings (soos aangehaal deur Arad *et al.* 1997:49) kom innovasie

meer algemeen voor in organisasies waar voortgesette leer en ontwikkeling as waardevol beskou word.

Hoewel daar min inligting oor die verband tussen 'n voorgesette leerkultuur en kreatiwiteit en innovasie in die literatuur opgespoor is, is daar enkele outeurs wat aandui hoe so 'n voortgesette leerkultuur geskep kan word om as basis te dien vir kreatiwiteit en innovasie. Samaha (1996:148) toon aan dat daar weer klem op nuuskierigheid geplaas moet word en dat werknemers aangemoedig moet word om met ander te praat, soos met kliënte binne en buite die organisasie om van hulle te leer. Lock en Kirkpatrick (1995:120) beveel aan dat leer wat op 'n voortgesette basis in die organisasie plaasvind om kennis en vaardighede op datum te hou en kreatiewe denkvaardighede aan te leer, 'n organisasie in staat sal stel om 'n kultuur tot stand te bring wat kreatiwiteit sal bevorder. Jones (1996:137) beweer dat topbestuur 'n voortgesette leerkultuur, wat bevorderlik vir innovasie en kreatiwiteit sal wees, kan skep deur 'n nie-veroordelende kultuur te vestig waardeur kritiese terugvoering, ideegenerering en ook bevraagtekening aangemoedig word. 'n Saamwerkende spanformaat vir werknemers kan gebruik word om so 'n kultuur te vestig.

'n Studie van 'n universiteitsbiblioteek as 'n lerende organisasie waarin ondersoek gedoen is na die meganismes waardeur organisasieleer innovasie fasiliteer, is in die literatuur opgespoor. Drie aspekte van 'n lerende organisasie-model op drie vlakke van biblioteekaktiwiteite is oorweeg, naamlik:

- voortgesette leer (op individuele vlak)
- spanleer (*team learning*)
- gedeelde visie (op organisasievlak)

Daar is onder andere gevra of werknemers wat meer voortgesette of spanleer doen of dieselfde organisasievisie deel, meer innoverend sal wees. Gebruik van die Internet is as 'n maatstaf van innovasie gestel. Die bevindinge van die studie was dat daar gedeeltelike ondersteuning vir die model is, dat die model onvolledig is en dat die verbande tussen die meganismes meer kompleks mag wees as wat die model weerspieël (Fowler 1998:220, 223, 226-228).

Dit blyk asof daar oorvleueling is met sommige ander kultuur-determinante wat kreatiwiteit en innovasie beïnvloed (onder andere ideegenerering, spansamewerking en gedeelde visie) in die vestiging van so 'n voorgesette leerkultuur.

Die kerngedagte hier is egter dat 'n organisasiekultuur wat waarde heg aan 'n leeroriëntasie, kreatiwiteit en innovasie sal bevorder.

#### *d      Risikoneming*

Nyström (1990:48) het in sy studie in 'n chemiese onderneming risikoneming geïdentifiseer as een van die kulturelemente wat kreatiwiteit en innovasie in 'n organisasie kan bevorder of teëwerk. Werknemers moet bereid wees om risiko's te neem en terselfdertyd moet daar ondersteuning vir risikoneming wees (Brodtrick 1997:3; Covey 1993:4; Johnson 1996:9; Khalil 1996:33; Tushman & O'Reilly 1997:113). Volgens Brodtrick (1997:3) het bestuurders in 'n studie wat onderneem is, sonder uitsondering, risikoneming as een van die hoofelemente waardeur kreatiwiteit bevorder word, geïdentifiseer. Judge *et al.* (1997:77) en Robbins (1996:732; 1997:270) beweer dat 'n organisasiekultuur waarin kreatiwiteit en innovasie bevorder word, daartoe aanleiding gee dat werknemers aangemoedig word om te eksperi-

menteer.

Die wyse waarop in die organisasie opgetree word, kan verhinder dat werknemers eksperimenteer en risiko's neem. Te veel bestuurskontrole of beheer sal risikoneming en gevolglik kreatiwiteit en innovasie inhibeer (Judge *et al.* 1997:77). Die wyse waarop foute of mislukkings hanteer word, beïnvloed ook in watter mate risiko's in die organisasie geneem word. Die aanname dat risiko's geneem mag word solank dit die organisasie geen skade berokken nie, sal nie werknemers aanmoedig om kreatief en innoverend te wees deur te eksperimenteer en risiko's te neem nie (Filipczak 1997:37). In organisasies waar daar geen aanmoediging is om buite die veilige grense na geleenthede te soek en risiko's te neem nie, sal kreatiwiteit en innovasie geïnhibeer word. So 'n organisasie hou alles veilig in 'n dikwels burokratiese omgewing (Eyton 1996:59). Samaha (1996:146, 148) vra wat gebeur in organisasies waar risikoneming nie ondersteun word nie en kom tot die gevolgtrekking dat mense die status quo aanvaar en nie voorstelle vir verbetering of verandering maak nie.

Bestuur speel 'n belangrike rol in die aanmoediging en ondersteuning van risikoneming in 'n organisasie. Verskeie outeurs (Arad *et al.* 1997:48; Khalil 1996:35; Robbins 1996:736) is dit eens dat bestuurders waardes wat risikoneming beklemtoon, moet skep en deur hul optrede en aksies moet demonstreer dat eksperimentering en die neem van risiko's, aanvaarbare gedrag is. 'n Organisasiekultuur waarin eksperimentering en risikoneming bevorder word, moet dus geskep word ten einde kreatiwiteit en innovasie te bevorder.

Dit is egter belangrik dat daar balans is in die mate waarin risikoneming toegelaat word. Bestuur is daarvoor verantwoordelik om hierdie balans te bewerkstellig deur werknemers vry te laat voel om risiko's te neem (Ryan 1996:30). Terselfdertyd moet bestuur besef dat navorsing bewys

het dat innoverende werknemers hoofsaaklik gemotiveer word deur die moontlikheid van sukses eerder as deur die gevolge van sukses. Dit is nie genoeg om te weet dat mislukking aanvaarbaar is nie, maar ook dat risiko's 'n redelike mate van sukses inhou. Die omgewing moet gevolglik die kanse op sukses vergroot deur 'n kultuur te skep waarin matige en nie 'n hoë mate van risikoneming, bevorder word (Aber 1996:5; Frohman & Pascarella 1990:22). Volgens Aber (1996:6) kan so 'n balans onder andere verkry word deur:

- die verwagte resultate uit te stippel
- die verantwoordelikheid vir die monitor en meting van risikoneming aan iemand toe te sê
- 'n verdraagsame atmosfeer waarin foute aanvaar word as die gevolg van inisiatief, te skep
- foute as 'n leerervaring te gebruik

Martell (1989:85) was van mening dat daar min geleenthede in biblioteke is om te eksperimenteer, veral in die lig van beperkte hulpbronne. Dit blyk asof dit nodig is vir bestuur om versigtig te wees in 'n fiskale sin, juis op 'n tydstip wanneer eksperimentering en risikoneming eintlik vereis word om nuwe geleenthede aan te gryp. Volgens Burke (1994:10) is verandering ook 'n vorm van risikoneming en die veranderinge op inligtingtegnologiese gebied skep geleenthede vir biblioteekwerknemers om kreatief en innoverend op te tree deur risiko's te neem op dié gebied.

#### *e Mededingendheid*

In die navorsing wat Nystrom (1990:149) oor kreatiewe organisasies gedoen het, het hy mededingendheid as 'n kulturele dimensie



geïdentifiseer. Hy het bevind dat in die afdelings in die chemiese onderneming wat die minste kreatief en innoverend was, mededingendheid (kompetisie) nie as 'n belangrike vereiste vir die behaling van sukses beskou is nie (Nýstrom 1990:151). In die mees kreatiewe en innoverende afdelings het mededingendheid tesame met risikoneming die kultuur gedomineer (Nýstrom 1990:156).

Johnson (1996:11) noem dat effektiewe, kreatiewe, tegniese organisasies met ander organisasies kompeteer. Indien organisasies nie gretig is om met ander te kompeteer nie, sal dit gou ophou om skeppend op te tree en uiteindelik misluk.

Read (1996:226) bring 'n interessante perspektief op mededingendheid. Volgens hom het die basis van kompetisie verskuif na die skepping van assimilasi  van kennis. Organisasies bereik kompeterende voordeel deur innoverende aksies wat altyd vaardighede en kennis insluit, sowel as fisiese bates en handelsmerk reputasi . Daar is egter 'n ander vorm van kennis wat volgens Read (1996:226) superieur is in terme van kompeterende voordeel, wat hy "ho -waarde weet-hoe" noem. "Ho -waarde weet-hoe" beteken volgens hom die wyse waarop dinge gedoen word in die organisasie om sukses te bereik en aan die organisasie mededingende voordeel te gee. Om di  kennis te verkry, moet bestuurders (Read 1996:227):

- uitreik na kennis, intern en ekstern
- intellektuele oefeninge ondersteun waarin idees gedebateer word
- 'n omgewing skep waarin konstruktiewe konfrontasi  die vloei van inligting voortbring
- projekte ondersteun wat op die inligtingvloei gebaseer is

- aktief die spanning in die keuse van 'n organisasie-ontwerp bestuur (organisasie-ontwerp moet nooit as perfek beskou word nie)

Daar is baie min oor mededingendheid in organisasiekultuurverband en die invloed daarvan op kreatiwiteit en innovasie in die literatuur gevind.

Dit blyk wel dat mededingendheid 'n kulturele dimensie is wat 'n invloed op die mate van kreatiwiteit en innovasie in 'n organisasie sal hê.

#### *f Steun vir verandering*

Die steun vir verandering word deur verskeie outeurs genoem as 'n waarde of norm wat 'n invloed sal hê op kreatiwiteit en innovasie (Arad 1997:48; Eyton 1996:62; Glor 1997:48; Johnson 1996:11; Tushman & O'Reilly 1997:114).

Weerstand teen verandering word deur Glor (1997:48) genoem as 'n struikelblok vir innovasie. Hierdie weerstand in 'n kultuur wat nie kreatiwiteit en innovasie ondersteun nie, kan individueel of institusioneel (struktureel) van aard wees (byvoorbeeld 'n gebrek aan struktuur vir kruisbestuwing oor dissiplines, professies, funksies en departemente heen).

Johnson (1996:9 & 11) beweer dat in kreatiewe en innoverende organisasies, die bestuurders verandering wil hê en ook soek na wyses om die manier waarop werk gedoen word, te verbeter. Bestuur of leiers kan dus kreatiwiteit en innovasie bevorder deur 'n visie te skep wat verandering beklemtoon (Arad *et al.* 1997:48) en 'n positiewe houding

teenoor verandering openbaar (Tushman & O'Reilly 1997:114). 'n Voorbeeld hiervan is 'n bestuurder wat aan sy werknemers 'n verskeidenheid besigheidskaartjies uitgedeel het. Hy het hulle meegedeel dat elke kaart soos 'n pas is om uit die tronk te kom in die "Monopolie" bordspeletjie. As hulle iets probeer het om verandering teweeg te bring en dit misluk, kan hulle die kaartjie teruggee en vergewe word. Onderliggend aan hierdie skynbaar vreemde gedrag is die aanname dat dit aanvaarbaar is om te eksperimenteer met verandering. 'n Ander voorbeeld om 'n kultuur te skep waarin verandering ondersteun word, is om van werknemers te verwag om wanneer hulle hul jaarlikse doelwitte stel, aan te dui hoe hulle werkwyses gaan verander in die komende jaar.

#### *g Verdraagsaamheid teenoor konflik*

Mumford *et al.* (1997:14), Robbins (1997:263) en Judge *et al.* (1997:82) beweer dat konflik wat in beperkte mate en beheersd voorkom onder individue, kreatiewe denke kan stimuleer. Daar moet dus 'n mate van verdraagsaamheid teenoor konfliksituasies voorkom. Hall (soos aangehaal deur Mumford *et al.* 1997:14) het navorsing oor konflik en produktiwiteit opgesom deur aan te dui dat konflik wat effektief bestuur word, 'n noodsaaklike vereiste vir kreatiwiteit is. In teenstelling hiermee beweer Isaksen (soos aangehaal deur Filipczak 1997:35) dat konflik en persoonlike spanning die omgewing onveilig maak vir kreatiwiteit en risikoneming.

Kreatiwiteit en innovasie vind plaas wanneer verskillende idees, persepsies en wyses waarop inligting geprosesseer en beoordeel word, in botsing kom. Dit vereis dikwels samewerking tussen verskillende rolspelers wat die wêreld verskillend beskou. Gevolglik eindig konfliksituasies, wat veronderstel is om konstruktief oor idees plaas te vind, onproduktief omdat die mense mekaar nie verstaan nie. Verskeie

raak persoonlik en dit breek die kreatiwiteitsproses af (Leonard & Strauss 1997:111).

Bestuurders het gewoonlik twee reaksies op die fenomeen. Aan die eenkant vermy sekere bestuurders op aktiewe wyse die botsing tussen verskillende idees omdat hulle nie van konflik hou nie, of omdat hulle slegs aan hul eie benadering waarde heg. Hulle huur en vergoed gewoonlik mense wat soos hulle dink. So 'n groep mense sal sukkel om kreatief en innoverend te wees (Leonard & Strauss 1997:112). Aan die ander kant weet bestuurders wat waarde heg aan mense met 'n verskeidenheid denkstyle, nie hoe om hulle te bestuur nie. Hulle tree op asof individue wat baie verskillend is, met kreatiewe probleemoplossende idees vorendag sal kom as hulle in dieselfde kamer is. Hulle verloor uit die oog dat mense wat verskillende denkstyle het, dikwels nie mekaar verstaan nie en sulke verskille kan aanleiding gee tot persoonlike konflik. Dit is gevolglik die rol van die bestuurder om hierdie mense te help om saam te werk in 'n poging om konstruktiewe konflik te gebruik om kreatief en innoverend op te tree en begrip te hê vir verskillende denkstyle van die betrokke werknemers (Leonard & Strauss 1997:110). Dit sal daartoe bydra dat dit deel van 'n organisasie se kultuur word om met behulp van konstruktiewe konflik, kreatief en innoverend op te tree.

By Intel, 'n organisasie wat lank reeds 'n strategie het waarvolgens innoverend opgetree word, word werknemers meegedeel dat hulle konflik kan verwag en dit direk moet hanteer. Om konflik op te los, word werknemers opgelei in 'n proses wat bekend staan as konstruktiewe konfrontasie. Dit help werknemers om konflik op 'n konstruktiewe eerder as destruktiewe manier te hanteer. By 'n ander organisasie word 'n soortgelyke proses "kreatiewe konflik" genoem (O'Reilly 1989:14).

Die waardes, oortuigings en hantering van konflik in 'n organisasie blyk verband te hou met die vestiging van 'n organisasiekultuur waardeur kreatiwiteit en innovasie bevorder word.

### 3.5.2.2 *Strategie*

'n Innovasiestrategie is 'n strategie wat die ontwikkeling en implementering van nuwe produkte en dienste bevorder (Robbins 1996:569). Die strategie wat in 'n organisasie gevolg word, word omskryf in die visie, missie, doelstellings en doelwitte wat nagestreef en bereik word.

#### *a Visie en missie*

Covey (1993:3) beweer dat die oorsprong vir kreatiwiteit en innovasie lê in geloof (oortuiging) in 'n gedeelde visie en missie wat toekomsgerig is. Disney se toekomsvisie het die verwagting vir innovasie by werknemers geskep, sowel as 'n kultuur wat veilig was vir kreatiewe mense.

Baie organisasies bevind hulle egter in 'n afleggingsfase. Hulle het gevolglik 'n gebrek aan visie, met die verdere gevolg dat hulle geen mag het om 'n toekoms te skep nie. Die kultuur in sulke organisasies is nie bevorderlik vir mense om kreatief op te tree wanneer 'n toekoms geskep word nie (Covey 1993:4).

'n Gebrek aan klem op innovasie in 'n organisasie se visie kan kreatiwiteit en innovasie inhibeer (Samaha 1996:146). Kanter (soos aangehaal deur *CIMA Study Text* 1996:385) toon aan dat organisasies soms van werknemers verwag om kreatief en innoverend op te tree, maar vasklou aan die basiese manier van doen in die organisasie.



'n Verdere kenmerk van die visie en missie van kreatiewe en innoverende organisasies, is 'n kliëntgerigte markoriëntasie. In innoverende organisasies lê bestuur onder andere klem op die antisipering en oplossing van kliënte se probleme (*CIMA Study Text* 1996:382). Verbasend genoeg was kliëntgeoriënteerdheid nie beklemtoon as 'n kernwaarde (of deel van die visie en missie) van die mees innoverende departement in die navorsing wat Nýstrom (1990:156) gedoen het nie. 'n Pre-okkupasie met kreatiwiteit en verandering was so sterk dat dit die kultuur gedomineer het. Daar was wel buigsaamheid te bespeur in die departement se reaksie op kliënte se behoeftes.

In *CIMA Study Text* (1996:328) word beweer dat voortgesette innovasie plaasvind, hoofsaaklik omdat topbestuur waarde heg aan innovasie en 'n atmosfeer en visie skep wat dit ondersteun. Lock en Kirkpatrick (1995:119) ondersteun die gedagte. Om so 'n kultuur te skep, begin by die visie. 'n Visie is volgens hulle 'n voortreflike doelstelling wat gedeelde waardes verteenwoordig, wat morele aanduidings het, betekenis verskaf en reflekteer wat die organisasie se toekoms kan en behoort te wees. Volgens West (1995:71) behels die ontwikkeling van 'n onderhandelde en gedeelde visie wat kreatiwiteit en innovasie bevorder die aanvaarding van onsekerheid oor tyd heen en die aanmoediging van verandering. Dit mag ook behels dat 'n sekere mate van beheer afgestaan moet word om werkspanne toe te laat om hulle eie visie te ontwikkel. Dié visie kan verskil van dié van ander spanne in die organisasie.

Dit is belangrik dat topbestuur (die leier) die visie en missie nastreef deur onder andere die belangrikheid van groot kreatiewe deurbrake en nuwe produkte of die ontdekking van kreatiewe wyses om dinge te doen, te beklemtoon. Die visie moet gedurig op verskeie maniere deur formele en informele kanale gekommunikeer word en topbestuur moet gedurig die visie aan werknemers "verkoop". 'n Voorbeeld van so 'n visie is:

"Our company will innovate endlessly to create new and valuable products and services and to improve our methods of producing them" (Lock & Kirkpatrick 1995:119).

Wanneer die visie gekommunikeer is, moet die leier sodanig optree om te verseker dat die visie, wat aanvanklik 'n droom verteenwoordig, in die werklikheid geïmplementeer word. Stappe wat geneem kan word om dit te doen, is doelwitstelling, keuring en opleiding van personeel, kommunikasie, strukturering van take en vergoeding (Lock & Kirkpatrick 1995:119, 120).

Dit is ook belangrik dat werknemers die gaping tussen wat tans bestaan en die visie en missie moet kan raaksien (Frohman & PASCARELLA 1990:21, 22). Werknemers moet dus die visie (wat kreatiwiteit en innovasie ondersteun) van die organisasie verstaan om kreatief en innoverend te kan optree.

#### *b Doelgerigtheid*

Judge *et al.* (1997:76) het in hulle navorsing bevind dat suksesvolle innovasie vergelyk kan word met chaos binne riglyne, met ander woorde topbestuur skryf 'n stel doelstellings voor as riglyne aan werknemers. In hulle studie was die mees innoverende eenheid 'n doelgerigte eenheid waar bestuur strategiese doelwitte en konteks ontwikkel het, maar terselfdertyd groot vryheid binne die konteks aan werknemers toegelaat het. Terblanche (1990:283) het reeds in 1990 genoem dat 'n organisasiekultuur waarin kreatiwiteit gestimuleer word, duidelik geformuleerde doelstellings daarstel en ook vrye geleentheid aan werknemers gee om betrokke te raak en deel te neem om die doelstellings te bereik.



Organisasiedoelstellings en -doelwitte reflekteer die prioriteite en waardes van 'n organisasie (Perrow soos aangehaal deur Arad *et al.* 1997:51) en kan gevolglik innovasie ondersteun of inhibeer (Hall; Quinn soos aangehaal deur Arad *et al.* 1997:51). Hall (soos aangehaal deur Arad *et al.* 1997:51) het bevind dat organisasie- en persoonlike doelstellings wat kwaliteit, eerder as effektiwiteit benadruk, die vlakke van innovasie in die organisasie verhoog.

Volgens Arad *et al.* (1997:51) is daar bewyse dat die verband tussen doelstellings en innovasie afhang van die vlak van die doelstellings. Op die organisasievlak (byvoorbeeld missie en uitkomste), is bevind dat die nougesette daarstelling van doelstellings positief verband hou met kreatiwiteit en innovasie. Amabile en Gryskiewicz; Bailyn (soos aangehaal in Arad *et al.* 1997:51) beweer dat op die vlak van werkwyse (prosedures) om die doelstellings te bereik, individuele outonomie en diskresie van meer belang is. In 'n sekere organisasie wat kreatiwiteit en innovasie voorstaan, was die enigste aspek wat duidelik en definitief was, die doelstelling. Een van die werknemers stel dit dat die werkomgewing baie delikaat was omdat die grense onduidelik was en daar geen vasgestelde definisies daarvoor was nie. Slegs die doelstelling was duidelik en verder het werknemers die vryheid gehad om die doelstelling te bereik soos hulle goed dink. Daar was geen geskrewe posbeskrywings nie (*The Revolution at Oticon* 1996:54).

Doelstellings kan egter nie bereik word sonder die bepaling van doelwitte nie. In *CIMA Study Text* (1996:384) word beweer dat strategiese beplanning moet lei tot doelwitte vir innovasie en dat iemand vergoed moet word as hy of sy die doelwitte suksesvol bereik het. Lock en Kirkpatrick (1995:120) beweer dat om 'n kultuur te skep wat kreatiwiteit bevorder, dit nodig is om spesifieke kwantitatiewe en tydgebonde doelwitte te stel vir kreatiewe dienste en produkte. 'n Manier waarvolgens werknemers gemotiveer kan word om innoverend te wees, is om

doelwitte te stel waardeur mense se vermoëns verbreed word (*stretch objectives*). 'n Uitdagende doelwit kan byvoorbeeld geformuleer word uit 'n organisasiedoelstelling om 30 persent van alle inkomste te genereer van produkte wat jonger as vier jaar is (Filipczak 1997:36). In geheel sal die doelstelling en doelwitgerigtheid in 'n organisasie aanleiding gee tot 'n aksie-georiënteerde omgewing wat daarop gemik is om kreatief en innoverend op te tree (Eyton 1996:59, 62).

Terblanche (1990:283) het genoem dat 'n kultuur vir kreatiwiteit onder andere geskep word deur bestuur wat geleenthede skep om persoonlike en organisasiedoelwitte te integreer. Werknemers word hierdeur gemotiveer. Daar is egter nie in meer resente literatuur hierna verwys nie. Arad *et al.* (1997:51) noem wel dat behalwe vir 'n paar studies (soos reeds hier bespreek), daar nog nie voldoende navorsing oor die effekte van organisasie- en individuele doelstellings en doelwitte op innovasie gedoen is nie.

### 3.5.2.3 Organisasiestruktuur

Daar is reeds genoem (hoofstuk 2, afd 2.4.2.2) dat organisasiekultuur 'n invloed het op die wyse waarop organisasies gestruktureer word en op die operasionele stelsels daarvan (Armstrong 1995:214). Dit wil voorkom asof die struktuur van 'n organisasie sekere waardes beklemtoon. Hierdie waardes het 'n invloed op die bevordering of inhibering van kreatiwiteit en innovasie in 'n organisasie. Die manifestering van hierdie waardes in organisasiestruktuur wat kreatiwiteit en innovasie sal bevorder of teëwerk word vervolgens beskryf.

Die soort organisasiestruktuur word deur sommige outeurs geïdentifiseer as bevorderend of inhiberend vir kreatiwiteit en innovasie. Teoretici soos Duncan (soos aangehaal deur Arad *et al.* 1997:47) beweer dat 'n plat, gedesentraliseerde struktuur met wydverspreide besluitnemingsinvloed,

die generering van nuwe idees kan bevorder en gevolglik bydra tot die innovasieproses. Judge *et al.* (1997:75) wat navorsing gedoen het oor navorsing- en ontwikkelingseenhede in verskillende organisasies, het bevind dat die minder innoverende eenhede in die onderskeie organisasies soos tradisionele burokratiese departemente opgetree het. Glor (1997:44) ondersteun die gedagte as sy beweer dat 'n vereenvoudigde burokrasie met minimale reëls en regulasies, innovasie sal bevorder.

Daar is heelwat geskryf oor **strukturele eienskappe** in die literatuur wat oor innovasie handel en volgens Arad (*et al.* 1997:47) en *CIMA Study Text* (1996:382) blyk dit dat 'n plat hiërargie, outonomie en werkspanne innovasie bevorder; terwyl spesialisasie, formalisering, standaardisasie en sentralisasie dit inhibeer.

Met betrekking tot die invloed van organisasiekultuur op 'n organisasiestruktuur wat kreatiwiteit en innovasie sal inhibeer, sal waardes soos rigiditeit, beheer, voorspelbaarheid, stabiliteit en orde wat veral in 'n hiërargiese struktuur beklemtoon word, 'n rol speel (Arad *et al.* 1997:53). In teenstelling hiermee sal waardes soos buigsaamheid, vryheid en spansamewerking bydra tot die bevordering van kreatiwiteit en innovasie.

Dit is veral rigiditeit teenoor buigsaamheid en beheer of kontrole teenoor vryheid wat in die literatuur ter sprake kom en dit manifesteer as volg in die organisasie:

#### *a Buigsaamheid*

Eyton (1996:61), Lock en Kirkpatrick (1995:120) en Mumford (*et al.* 1997:14) is dit eens dat 'n organisasiestruktuur wat **buigsaam** is, kreatiwiteit en innovasie sal bevorder. Lock en Kirkpatrick (1995:120)

voeg by dat 'n hoë mate van verantwoordelikheid (in ooreenstemming met vermoëns) op alle vlakke gepaard gaan met 'n buigsame struktuur. Tushman en O'Reilly (1997:118) voeg **aanpasbaarheid** by as 'n waarde waardeur kreatiwiteit en innovasie bevorder kan word. Om buigsamheid en aanpasbaarheid te illustreer, noem hulle die voorbeeld van 'n organisasie wat 'n posuitruilingprogram ingestel het waarvolgens mense vir kort tydperke meer leer van ander se werk. Vanuit die werknemers se oogpunt bevorder dit groei, uitdaging en aanpasbaarheid en vanuit die organisasie se oogpunt bevorder dit buigsamheid. In hierdie en ander organisasies vorm die vermoë om aan te pas by veranderde omstandighede, inisiatief en verantwoordelikheid te neem, en die aanpassing van die wyse waarop werk gedoen word, 'n integrale deel van elke persoon se pos (Tushman & O'Reilly 1997:119).

'n Verdere manifestasie van rigiditeit teenoor buigsamheid is **posbeskrywing en -indeling**. Buigsamheid word bevorder as daar geen rigiede posbeskrywings is nie, met die gevolg dat werknemers aangemoedig word om verantwoordelikheid te neem (Tushman & O'Reilly 1997:119). In Oticon, 'n Deense organisasie wat kreatiwiteit en innovasie ten sterkste voorstaan, is daar geen formele postestruktuur nie. Die enigste struktuur wat bestaan, berus op projekte, met die bykomende dimensie dat alle personeel multivaardig is. Tradisionele kantore bestaan nie meer hier nie. Werknemers beskik nog oor 'n lessenaar en 'n rekenaar, maar die plek waar die lessenaar staan, kan verander en werknemers moet in staat wees om binne vyf minute van plek te verskuif (*The Revolution at Oticon* 1996:54).

Dit blyk asof die manifestering van buigsamheid as 'n waarde, kreatiwiteit en innovasie in 'n organisasie kan bevorder.



## *b*      *Vryheid*

Arad *et al.* (1997:49, 53) en Filipczak (1997:36) is van mening dat streng beheer of kontrole kreatiwiteit en innovasie teëwerk en navorsing het reeds bewys dat innovasie minder algemeen in beheer georiënteerde organisasies voorkom. In teenstelling hiermee lig skrywers soos Amabile (soos aangehaal deur Arad *et al.* 1997:47) en Tushman en O'Reilly (1997:119) **vryheid** as kernwaarde uit wat bevorderlik vir kreatiwiteit en innovasie is.

Amabile (soos aangehaal deur Arad *et al.* 1997:47) het in haar navorsing bevind dat vryheid die heel belangrikste faktor was om innovasie te bevorder. Vier-en-sewentig persent van die wetenskaplikes wat ondervra is, het aangedui dat vryheid om te besluit wat om te doen, hoe om take te voltooi en beheer oor 'n mens se eie werk en idees te hê, van kritieke belang is in die kreatiwiteits- en innovasieproses.

Dit blyk asof vryheid as 'n waarde om kreatiwiteit en innovasie te bevorder, manifesteer deur middel van:

- outonomie
- bemagtiging
- besluitneming

Vryheid as kernwaarde in hierdie sin beteken dat werknemers vry is om hulle werk te doen en prosedures te bepaal om dit uit te voer soos wat hulle goed dink (Tushman & O'Reilly 1997:111). Volgens Judge *et al.*

(1997:83) lê ware vryheid nie in die afwesigheid van struktuur nie – om werknemers toe te laat om te doen wat hulle wil nie – maar eerder in 'n duidelike struktuur wat mense in staat stel om te werk binne vasgestelde grense op 'n **outonome** en kreatiewe wyse. Tushman en O'Reilly (1997:119) beweer dat bestuur aan werknemers 'n goed gedefinieerde doelwit en soveel vryheid moontlik om die doelwit te bereik, moet gee. Judge *et al.* (1997:76) verwys hierna as “chaos binne riglyne”. Die intreprenuriese gees van individue, sowel as individuele bereiking van hul doelwitte, sal op dié wyse bevorder word en individuele belange sal in lyn met dié van die organisasie gebring word. 'n Balans tussen dié twee aspekte (individuele en organisasiedoelwitte wat op outonome wyse bereik word), sal innovasie bevorder deur individue aan te moedig om kreatief te wees op wyses wat vir die organisasie voordeel inhou (Judge *et al.* 1997:77).

Bestuur moet verder in staat wees om aan werknemers te toon dat hulle in hulle glo en hulle wil help om hul kreatiewe vermoëns te ontsluit deur meer vryhede aan hulle toe te staan (Covey 1993:4). Werknemers moet met ander woorde **bemagtig** word en is gevolglik self in beheer van wat hulle doen. Daar word dus meer staat gemaak op bemagtiging as beheer vir werknemers om hulle bes te doen (Judge *et al.* 1997:76). Volgens Tarlton (1996:16) is 'n gevoel (*sense*) van beheer oor 'n persoon se eie werk noodsaaklik om hul kreatiwiteit na vore te bring. Shattow (1996:48-49) ondersteun hierdie gedagte as hy beweer dat waar mense oor outonomie beskik en onafhanklikheid aangemoedig word, hulle probleme op unieke wyses oplos. Hulle presteer op hul beste as hulle self hul prioriteite stel, skedules bepaal en werkopdragte kies.

In 'n studie wat Shin en McClomb (1998:17) gedoen het, is bevind dat organisasies wat gedesentraliseerde **besluitnemingstrukture** het, meer innoverend was as dié met gesentraliseerde strukture. Aan die ander-



kant was dit ook moontlik dat innovasie in 'n organisasie kan lei tot meer gedensentraliseerde besluitneming. Die oorsaaklike verband in die geval was nie duidelik nie. In die literatuur is gevind dat die mate waarin werknemers vryheid het om **besluite** te neem in die oplossing van probleme 'n rol speel in die uiteindelijke bevordering van kreatiwiteit en innovasie. Die mate waarin werknemers vryheid en gesag het om deel te neem aan besluitneming, bepaal die vlak van bemagtiging, wat ook positief verband hou met die vlakke van kreatiwiteit en innovasie in 'n organisasie (Arad *et al.* 1997:47). 'n Omgewing waarin idees gegenereer kan word sodat innovasie kan plaasvind, kan geskep word deurdat bestuur ondergeskiktes bemagtig en aanmoedig om deel te neem aan besluitneming. Dit sal daartoe bydra om betrokkenheid en toewyding tot innoverende projekte te verseker (*CIMA Study Text* 1996:384). Shattow (1996:47) beweer dat deelname in besluitneming daartoe sal lei dat werknemers in groter mate aanspreeklikheid vir hulle aksies sal aanvaar, meer betrokke en toegewyd sal wees in hulle werk, meer idees sal genereer, besluite gouer sal neem en hul eie idees in uitsette sal omskakel.

Die spoed waarmee besluite geneem word, word ook deur enkele outeurs genoem as 'n wyse waarop kreatiwiteit en innovasie bevorder of geïnhibeer sal word. In 'n organisasie waar dit deel is van die kultuur dat bestuurders vinnig besluite neem om nuwe idees dadelik te toets sonder om byvoorbeeld te wag vir verdere bestudering van die idee, sal kreatiwiteit bevorder word. Sulke bestuurders is moedig genoeg om op hul intuïsie staat te maak en hulpbronne beskikbaar te stel vir die uitvoering van innovasie (Coffey *et al.* 1994:499).

Tushman en O'Reilly (1997:117) beweer dat kultuurnorme wat lei tot vinnige besluitneming soos dat spoed belangrik is en dat die werktempo vinnig is, die implementering van innovasie sal bevorder. Vinnige



besluitneming hou verband met die idee dat werk afgehandel moet word en dat daar nie gesloer moet word nie. In organisasies waar kreatiwiteit en innovasie nie bevorder word nie, sal besluitneming baie stadig plaasvind (Tushman & O'Reilly 1997:117).

Dit blyk gevolglik dat die mate waarin werknemers bemagtig is, oor outonomie beskik en vrylik asook vinnig besluite kan neem, 'n invloed sal hê op die mate waarin kreatiwiteit en innovasie in 'n organisasie voorkom.

*c Saamwerkende spanne en groepinteraksie*

Saamwerkende spanne word deur sommige skrywers as 'n bydraende faktor tot kreatiwiteit en innovasie geïdentifiseer. Covey (1993:4) beweer dat waar kreatiwiteit van spanne afkomstig is, dit plaasvind waar individuele talente mekaar komplementeer eerder as meeding met mekaar. Mumford *et al.* (1997:13) verwys daarna dat kreatiewe probleemoplossing spesifiek in 'n sosiale konteks plaasvind. Arad *et al.* (1997:47) verwys na Galbraith en Lawler wat ook beweer het dat werkspanne as 'n werkstruktuur innovasie sal bevorder. Tushman en O'Reilly (1997:116) beweer dat waar spanwerk 'n kernwaarde is en groepe mense effektief in spanne funksioneer, innovasie bevorder sal word.

Tradisioneel is daar aangevoer dat groepinvloede (byvoorbeeld normatiewe druk en kulturele aannames) kreatiewe denke kan inhibeer. 'n Voorbeeld van druk om idees te onderdruk as 'n resultaat van groep-interaksie is "groepdenke". Janis (soos aangehaal in Mumford *et al.* (1997:13) definieer groepdenke as 'n proses waarvolgens kritiese denke opgeskort en besluite geneem word sonder voldoende inligting of oorweging van alternatiewe. Hierdie fenomeen kom meestal voor in

hoogs saamwerkende groepe. Aan die ander kant behoort dit in ag geneem te word dat groepe nie altyd kreatiwiteit inhibeer nie.

Goed saamgestelde spanne wat voorsiening maak vir diversiteit onder groeplede (met ander woorde individue van verskillende agtergronde en verskillende perspektiewe) sal kreatiwiteit en innovasie bevorder (Arad *et al.* 1997:47; Mumford *et al.* 1997:13, 14). Dit mag egter moeiliker wees om in sommige organisasies (byvoorbeeld intellektueel beperkende burokrasieë) spanne bestaande uit diverse individue saam te stel, as wat dit in meer kreatiewe (intelligente post-industriële) organisasies die geval mag wees (Mumford *et al.* 1997:14).

Kruisfunksionele spanne kan innovasie verhoog deur onder andere sosiale en tegniese interaksie tussen ontwikkelaars en implementeerdere te skep (Kanter, soos aangehaal deur Arad *et al.* 1997:48). Wanneer organisasies wat as innoverend beskou word, nuwe produkte moet ontwikkel of groot projekte moet koördineer, organiseer hulle aktiwiteite rondom kruisfunksionele spanne (Robbins 1998:493). Mumford *et al.* (1997:13) is ook van mening dat interaksie tussen spanlede 'n direkte bydrae kan maak tot mense se kreatiewe probleemoplossings pogings deur middel van hul kombinerende en herorganiserings pogings. Shattow (1996:48) noem ook die wyse waarop groepe met mekaar in interaksie is as 'n belangrike determinant vir kreatiwiteit. Groeplede behoort mekaar te vertrou en te respekteer, ander se perspektiewe en funksioneringstyle te verstaan, verskille te kan oplos, effektief te kan kommunikeer, ontvanklik te kan wees vir nuwe idees en met gemak idees kan bevraagteken (Shattow 1996:48; Tushman & O'Reilly 1997:116). Sulke effektiewe spansamewerking is gedeeltelik gebaseer op vaardighede en vermoëns wat aangeleer kan word (byvoorbeeld probleemoplossing) en gedeeltelik op gedeelde oortuigings binne die groep (byvoorbeeld norme oor wedersydse vertroue

en hoe om verskille op te los) (Tushman & O'Reilly 1997:116).

Bestuur kan kreatiwiteit en innovasie bevorder indien hulle, onder andere, spanwerk, sowel as om effektief in spanne saam te funksioneer, as waardevol beskou en werknemers kan aanmoedig om hierdie waardes uit te leef (Tushman & O'Reilly 1997:116).

#### 3.5.2.4 *Openlike kommunikasie*

Die wyse waarop kommunikasie in 'n organisasie vloei en hoe dit plaasvind sal 'n invloed hê op die mate waarin die organisasiekultuur, kreatiwiteit en innovasie bevorder of inhibeer. Inligting word benodig om probleme op te los, maar ook om oplossings te implementeer. Die inligting behoort van so 'n aard te wees dat dit mense in staat sal stel om potensiële beperkings, langtermyngevolge en vereiste hersienings te bepaal in hul benadering tot ideegenerering en implementering (Mumford *et al.* 1997:13).

Dit blyk uit die literatuur dat **openlikheid** 'n waarde is wat 'n invloed op die bevordering van kreatiwiteit en innovasie in organisasies het. Openlikheid word gedefinieer as die bereidwilligheid om idees en inligting vrylik te deel (Robbins 1996:G-5). Barret (1997:15) verwys daarna dat openlikheid en deursigtigheid (*transparency*) belangrike elemente is van 'n organisasiekultuur waarin kreatiwiteit en innovasie voorkom en dat so 'n kultuur slegs op vertrouwe gebaseer kan word.

Inligting vloei maklik in kreatiewe en innoverende organisasies (Judge *et al.* 1997:75). Dialoog en interaksie maak dit moontlik om inligting te laat vloei en te deel. Volgens Samaha (1996:148) is dialoog en interaksie kritieke elemente om nuwe idees by werknemers te laat ontstaan, uit te ruil en toewyding te bevorder, wat nodig is vir die implementering van

idees. Filipczak (1997:36); Lock & Kirkpatrick (1995:120) en Shattow (1996:47) is dit almal eens dat kommunikasie en die deel van inligting tussen individue, spanne en departemente nodig is om 'n kreatiewe en innoverende organisasiekultuur te skep. Veral kommunikasie tussen individue van verskillende departemente blyk belangrik te wees omdat kundigheid gekombineer kan word om idees te ontwikkel wat konsepte van verskillende dissiplines kombineer (Filipczak 1997:38; Samaha 1996:47). Nuwe perspektiewe kan so verkry word en werknemers van alle vlakke kan 'n waardevolle bydrae lewer (Samaha 1996:47).

Openlikheid tydens dialoog en interaksie in die deel van inligting, kan bevorder word deur soms driftige besprekings tussen groepe mense (Lock & Kirkpatrick 1995:120). Robbins (1996:736) beweer dat ware openlikheid verkry kan word wanneer mense geleer word dat almal nie altyd hoef saam te stem nie omdat dit die geleentheid bied om paradokse, konflik en dilemmas te openbaar. Terselfdertyd moet werknemers emosioneel veilig voel in die organisasie om kreatief en innoverend op te tree en dit is gebaseer op vertroue en openlikheid (Filipczak 1997:35). Frohman en Pascarella (1990:21) maak ook melding van die feit dat daar wedersydse **vertroue** tussen werknemers en die organisasie moet wees om kreatief te kan wees. Die afleiding kan gemaak word dat indien mense mekaar vertrou, hulle openlik met mekaar sal kommunikeer.

Openlikheid kan in 'n organisasie as deel van die organisasiekultuur gevestig word deur die rol wat bestuur speel. Slye (1998:17) beweer dat die hart van 'n kreatiewe kultuur in kommunikasie lê en dat dit bestuur se taak is om beter gesprekvoering te organiseer. Bresnahan (1997:52) beweer dat innovasie en "toe deure" nie verband hou met mekaar nie. Hy noem die voorbeeld van 'n organisasie wat sy kultuur oophou deur aan al sy wêreldwye ontwerpers direkte toegang tot die hoof uitvoerende



bestuurder en ander topbestuurslede, wat op een plek in die wêreld gesetel is, te gee. Elke twee maande vlieg ontwerpers van dwarsoor die wêreld na die hoofkantoor om hul idees te kom voorlê. 'n Ander voorbeeld is waar bestuur glo dat die deel van inligting alleen – nie genoeg is nie en daarom stel hulle, hulle daarop in om meer te luister en minder vinnige antwoorde te gee (Ryan 1996:32). Bestuur kan verder openlikheid en gevolglik die deel van inligting aanmoedig deur inligting oor innoverende idees van buite die organisasie te bekom en dié inligting dwarsdeur die organisasie te versprei (*CIMA Study Text* 1996:384).

Dit blyk asof openlike kommunikasie, wat gebaseer is op die vrylike deel van inligting, vertroue bevorder en dat hierdie elemente 'n belangrike rol speel in die skep van 'n organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie sal bevorder.

### 3.5.2.5 *Ondersteuningsmeganismes*

Onder ondersteuningsmeganismes word verstaan dat sekere meganismes teenwoordig moet wees in die kultuur van 'n organisasie om 'n omgewing te skep waarin kreatiwiteit en innovasie bevorder word. Meganismes wat hierin 'n rol speel, blyk volgens die literatuur, vergoeding en erkenning en beskikbaarheid van hulpbronne te wees.

Hierdie meganismes word vervolgens bespreek.

#### *a Vergoeding en erkenning*

Arad (1997), Samaha (1996), Shattow (1996) en Tushman en O'Reilly (1997) is dit eens dat die wyse waarop vergoeding en erkenning in organisasies plaasvind, kreatiwiteit en innovasie sal bevorder of teëwerk. Dit wat vergoed word reflekteer die waardes van die organisasie en toon gevolglik aan wat die organisasie as waardevol en belangrik beskou.

Shattow (1996:48) is van mening dat gedrag wat vergoed word en waaraan erkenning verleen word, in die algemeen dominante gedrag word en as 'n organisasie kreatiewe gedrag vergoed, dit 'n verhoogde mate van kreatiwiteit en innovasie tot gevolg sal hê. Daar is reeds deur navorsing bewys dat as suksesvolle innovasie vergoed word en risikoneming nie gestraf word nie, innovasie meer algemeen voorkom (Kanter soos aangehaal deur Arad *et al.* 1997:49).

Teenstrydigheid tussen watter gedrag vergoed word en watter gedrag verwag word, kan kreatiwiteit en innovasie beperk. 'n Voorbeeld hiervan is dat organisasies hoop (verwag) dat mense kreatief sal dink en risiko's sal neem, maar hulle vergoed beproefde metodes en werklewering wat foutvry is (Kerr soos aangehaal deur Basadur 1997:63-64). Wanneer die skakel tussen inspanning en vergoeding sterk is en mense betaal word vir wat hulle doen eerder as wat hulle dink, is daar geen aansporing om optimaal te presteer en kreatief op te tree nie. Dit is slegs wanneer mense 'n direkte skakel tussen hulle eie bydrae, die sukses van die organisasie en hul persoonlike vergoeding sien dat hulle verantwoordelikheid neem vir die geheel. Na aanleiding hiervan sê Barrett (1997:15) dat morele en ekonomiese demokrasie 'n noodsaaklike komponent van 'n organisasiekultuur is wat kreatiwiteit en innovasie bevorder en menslike potensiaal benut.

Die vraag is wat moet vergoed en erken word om aanleiding te gee tot 'n organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie sal bevorder. Robbins (1996:732; 1997:270; 1998:647) en Lock en Kirkpatrick (1995:120) beweer dat innoverende organisasies soortgelyke kulture het waarin kreatiewe prestasies en suksesse, sowel as mislukkings vergoed word. Lock en Kirkpatrick (1995:120) brei verder uit op die stelling deur te sê dat aanvanklike mislukkings nie gestraf word nie. Gedrag wat vergoed word deur sulke organisasies om kreatiwiteit en innovasie te bevorder, is risikoneming, eksperimentering en ideegenerering wat kritieke



elemente in die kreatiwiteits- en innovasieproses is (Arad *et al.* 1997:52).

Die wyse waarop mense in 'n organisasie vergoed word, manifesteer in intrinsieke en ekstrasieke vergoeding. Shattow (1996:48) en Amabile en Gryskiewicz, asook Kanter (soos aangehaal deur Arad *et al.* 1997:52) is van mening dat intrinsieke vergoeding soos 'n toename in outonomie, verbeterde geleenthede vir persoonlike groei en professionele ontwikkeling die innovasieproses sal ondersteun. Volgens Judge *et al.* (1997:76) se navorsing is bevind dat die meer innoverende eenhede in 'n organisasie sterk op individuele, intrinsieke vergoeding staat gemaak het. Aan die anderkant het die minder innoverende eenhede staat gemaak op onpersoonlike, ekstrasieke vergoeding soos salarisverhogings, bonus en aandele opsies. In teenstelling hiermee beweer Halal (soos aangehaal deur Bresnahan 1997:54), professor van bestuur by die George Washington Universiteit in Washington DC, dat geldelike vergoeding steeds die beste aansporing is. Hy verduidelik die stelling deur te beweer dat wanneer toestande geskep word vir vryemarkstelsels en ekonomiese stelsels waarin ondernemingsgees voorkom, talentvolle mense die geleentheid sal aangryp. In so 'n tipe vergoedingstruktuur is kompetisie vir bevordering en erkenning 'n primêre dryfkrag vir kreatiewe optrede.

Tushman en O'Reilly (1997:113) het bevind dat die meeste bestuurders wat hulle ondervra het, nie oortuig was dat geldelike vergoeding baie effektief was om kreatiwiteit te bevorder nie, maar dat erkenning deur bestuur en kollegas meer kragtig was. Gevolglik maak hierdie bestuurders meer staat op nie-geldelike vergoeding, byvoorbeeld innovasietoekennings en oorsese reise, om hul ondersteuning vir innovasie te toon.

'n Verdere wyse waarop die wyse van vergoeding om kreatiwiteit en

innovasie te bevorder, manifesteer, is in span- en individuele verband. As in ag geneem word dat innovasie dikwels omvattende spanwerk vereis, kan dit dalk beteken dat individueel gebaseerde vergoeding minder effektief is in die bevordering van innovasie, as spangebbaseerde erkenning en vergoeding (Tushman & O'Reilly 1997:113). Hoogs suksesvolle organisasies vergoed spanprestasie sowel as individuele prestasie as 'n wyse waarop 'n spangebbaseerde organisasiekultuur ondersteun word (Arad *et al.* 1997:51). Met verwysing na die navorsing wat deur die Conference Board ('n internasionale navorsingorganisasie in New York) gedoen is, beweer Charles Peck (soos aangehaal deur Alonzo 1996:14) dat spanvergoeding individuele vergoeding oorheers het, maar dat daar steeds ruimte is vir individuele aansporingprogramme om onder andere 'n kultuur te skep wat kreatiwiteit en innovasie bevorder. Hierdie bewering ondersteun bogenoemde standpunt.

Bestuur moet 'n organisasiekultuur skep wat kreatiwiteit en innovasie bevorder en dit kan onder andere gedoen word deur die formele vergoedingstruktuur aan te pas. Dikwels vereis dit slegs van bestuur om visie (*foresight*) te hê en verbeelding te gebruik in die toestaan van klein vergoedings en informele erkenning te gee vir kreatiewe pogings. Bestuur moet sensitief wees vir dit wat mense in hul spesifieke organisasie sal aanspoor om kreatief en innoverend te wees. Die bestuursuitdaging kom daarop neer dat hierdie vergoedingstrukture op 'n wyse ontwerp moet word dat dit in ooreenstemming met die onderliggende waardes van werknemers is (Tushman & O'Reilly 1997:114). Voorbeelde van vergoeding en erkenning wat in die literatuur gevind is, is onder ander "e-cash", 'n kopieregbeleid waarvolgens mense vergoeding kry vir idees wat gebruik word (Bresnahan 1997:54).

Dit blyk asof verdere navorsing nodig is om te bepaal presies watter wyse van vergoeding die grootste impak het om 'n organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie bevorder, te vestig. Wat egter vir hierdie

navorsing van belang is, is die feit dat navorsing reeds bewys het dat vergoeding en erkenning 'n bydraende faktor is tot die skep van 'n organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie bevorder, en dan veral intrinsieke vergoeding vir sowel individue as spanne.

#### *b      Besikbaarheid van hulpbronne*

Daar is aanduidings in die literatuur gevind dat die beskikbaarheid van hulpbronne 'n invloed het op die mate waarin kreatiwiteit en innovasie in organisasies voorkom. Die wyse waarop die hulpbronne beskikbaar gestel en gebruik word, maak deel uit van die organisasiekultuur. Tarlton (1996:16) noem byvoorbeeld dat om kreatief te kan wees, 'n omgewing geskep moet word waarin daar toegang tot inligting, hulpbronne, fasiliteite en materiaal verleen word. Shattow (1996:48) noem dat die kapasiteit om werk/take anders te doen en nuwe projekte te inisieer, toegang tot voldoende hulpbronne soos toerusting, inligting, fasiliteite, fondse, personeel en materiaal vereis.

Judge *et al.* (1997:80) toon aan dat verskeie studies aangedui het dat die beskikbaarheid van hulpbronne positief verband hou met tegnologiese innovasie, maar dat daar min begrip is oor die langtermyn effek van die beskikbaarheid van hulpbronne op innovasie. In hulle navorsing kon hulle nie 'n verband tussen innovasie en die beskikbaarheid van hulpbronne vind nie, maar het wel bevind dat die minder innoverende organisasies aansienlike ontwrigting of onderbreking van hulpbronn beskikbaarheid in die verlede beleef het, of in die toekoms te wagte was.

In die literatuur word veral van drie soorte hulpbronne melding gemaak met betrekking tot 'n organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie bevorder, naamlik:

- inligtingtegnologie
- werwing, keuring, aanstelling en instandhouding van kreatiewe mense

Kreatiewe probleemoplossing is 'n veeleisende, tydrowende aktiwiteit en in 'n organisasie waar tyd om te dink beskikbaar gestel word as deel van die kultuur, sal kreatiewe denke bevorder word (Redmond, Mumford & Teach soos aangehaal deur Mumford, *et al.* 1997:12). Shattow (1996:48) ondersteun hierdie stelling as hy sê dat tyd van kritieke belang is in die proses van kreatiwiteit en innovasie. In 'n organisasie waar kreatiwiteit en innovasie voorgestaan word, word personeel die geleentheid gegun om 15 persent van hul tyd aan die generering van nuwe idees en hul eie gunstelingprojekte te spandeer (Filipczak 1997:38). Mense kan nie kreatiewe idees genereer en implementeer as daar onrealistiese verwagtinge vir produktiwiteit bestaan nie. Hulle moet tyd hê om weg te breek van daaglikse werk om nuwe alternatiewe en beter benaderings te bepeins. Die probleem wat baie organisasies egter ondervind, is dat beskikbaarheid van tyd baie beperk is as gevolg van personeelvermindering en die gevolglike druk op agterblywende personeel om harder te werk. Hierdie situasie is nie bevorderlik vir kreatiwiteit en innovasie in 'n organisasie nie (Filipczak 1997:38).

Inligtingtegnologie is nie slegs 'n waardevolle hulpmiddel nie, maar volgens Shattow (1996:48) 'n noodsaaklike hulpbron vir suksesvolle innovasie. Baie organisasies stel vandag voldoende tegnologiese hulpbronne beskikbaar om die kreatiwiteitsproses te bevorder. Mense behoort toegelaat te word om hierdie hulpbronne te gebruik om nuwe idees te deel en daarmee te eksperimenteer. Goeie idees kan dalk verlore gaan as gevolg van 'n gebrek aan hulpbronne vir

eksperimentering en bekendstelling (Kahlil 1996:35). In organisasies waar dit deel vorm van die kultuur om onder andere rekenaar-tegnologie soos die Internet en Intranet te gebruik om te kommunikeer en idees te ruil, word die moontlikheid vir kreatiwiteit en innovasie om plaas te vind, vergroot (Bresnahan 1997:54, 56; Kahlil 1996:35).

Die **werwing, keuring, aanstelling en instandhouding van werknemers** wat sal bydra tot die innovasieproses is kritiek vir die fasilitering van innovasie (Arad, *et al.* 1997:51). Dit beteken dat mense met die nodige vaardighede om kreatief en innoverend op te tree, gekeur moet word (Arad *et al.* 1997:51; *CIMA Study Text* 1996:62). Dit kan mense wees wat intelligent, kundig, volhardend, risikonemend, nuuskierig, energiek is en kreatiewe denkprosesse gebruik, om maar 'n paar eienskappe te noem (Amabile, Barron en Stein soos aangehaal deur Arad *et al.* 1997:51; Lock & Kirkpatrick 1995:120).

Die waardes en oortuigings van 'n organisasie se bestuur kom na vore in die kriteria (soos hierbo genoem) wat toegepas word by die werwing, keuring en aanstelling van mense (Schein soos aangehaal deur Tesluk *et al.* 1997:28). Een so 'n waarde is dat **diversiteit** belangrik is in die aanstelling van kreatiewe en innoverende mense. Volgens Barret (1997:15) word kreatiwiteit en innovasie vrygestel deur middel van diversiteit en dit moet dus nie ingeboet word in die werwing, keuring en aanstelling van kreatiewe mense nie. Hierdie gedagte word ondersteun deur Aldag (soos aangehaal deur Bresnahan 1997:56). Wanneer die aanstelling van mense uiteenlopend van aard is, lei dit tot ryker idees en prosesse, wat gevolglik die kreatiwiteits- en innovasieproses bevorder (Bresnahan 1997:54; Gardenswartz & Rowe 1998:S2).

In organisasiekulture wat kreatiwiteit en innovasie ondersteun, behels diversiteit die beklemtoning van die vermenging van vaardighede wat

saamwerk (Eyton 1996:62). Persoonlikheidseienskappe wat beklemtoon word, kan hierby gevoeg word. Mense wat in 'n kreatiewe omgewing wil werk, sal organisasies uitsoek wat in hierdie behoefte voorsien. Hul persoonlike waardes en oortuigings sal gevolglik ooreenstem met dié van die organisasie (Bresnahan 1997:56).

Hoewel die rol van bestuur in die skep van 'n organisasiekultuur met betrekking tot die beskikbaarheid van hulpbronne nie in die literatuur vermeld word nie, kan aanvaar word dat bestuur direk betrokke is by die toekenning en beskikbaarheid van hulpbronne deur middel van finansiële bestuur. Hulle besluit hoe hulpbronne toegestaan en in die organisasie benut word, byvoorbeeld of personeel toegang tot die Internet het, tyd aan die generering van idees spandeer mag word en indien wel, hoeveel tyd, asook watter tipe mense aangestel moet word.

Min navorsing is tot op hede geboekstaaf ten opsigte van die invloed van **finansies** op kreatiewe en innoverende pogings. In organisasies is voldoende finansiële ondersteuning volgens Mumford en Simonton (1997:2) die bepalende faktor van die lewensvatbaarheid van 'n idee en baie kreatiewe idees het al gefaal as gevolg van onvoldoende fondse. Die moontlikheid bestaan egter dat kreatiewe idees en gevolglike innovasies nie noodwendig altyd finansiële ondersteuning benodig nie, aangesien die uitgangspunt dalk op besparing gemik kan wees. As dit in ag geneem word, is die wyse waarop finansiële ondersteuning in die organisasie plaasvind waarskynlik nie altyd 'n bepalende faktor vir 'n organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie bevorder nie.

Dit blyk wel volgens die literatuur dat die beskikbaarheid van tyd, inligting tegnologie en die aanstel van kreatiewe mense met die beklemtoning van diversiteit as 'n waarde, deel sal vorm van 'n organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie sal bevorder.



### 3.6 'N GEÏNTEGREERDE, INTERAKTIEWE MODEL VAN ORGANISASIEKULTUUR, KREATIWITEIT EN INNOVASIE

'n Model word deur Robbins (1998:22) beskryf as 'n abstraksie van realiteit, 'n vereenvoudigde verteenwoordiging van 'n sekere wêreldfenomeen. Modelle verskaf 'n raamwerk vir die visualisering van aksie (Birdsall & Hensley 1994:159) en verskaf 'n vertrekpunt waarmee geëksperimenteer kan word en tot beter begrip van omstandighede te kom (Jankovicz 1991:134). 'n Model bied 'n weergawe van die dinamiek van 'n verskynsel deur die verbande tussen die hoofelemente in 'n proses op 'n vereenvoudigde wyse uit te beeld. Daar moet in gedagte gehou word dat 'n model slegs voorgee om 'n gedeeltelike weergawe van die verskynsel te wees. Klem word gelê op die mees ooglopende aspekte in 'n model (Mouton & Marais 1990:143).

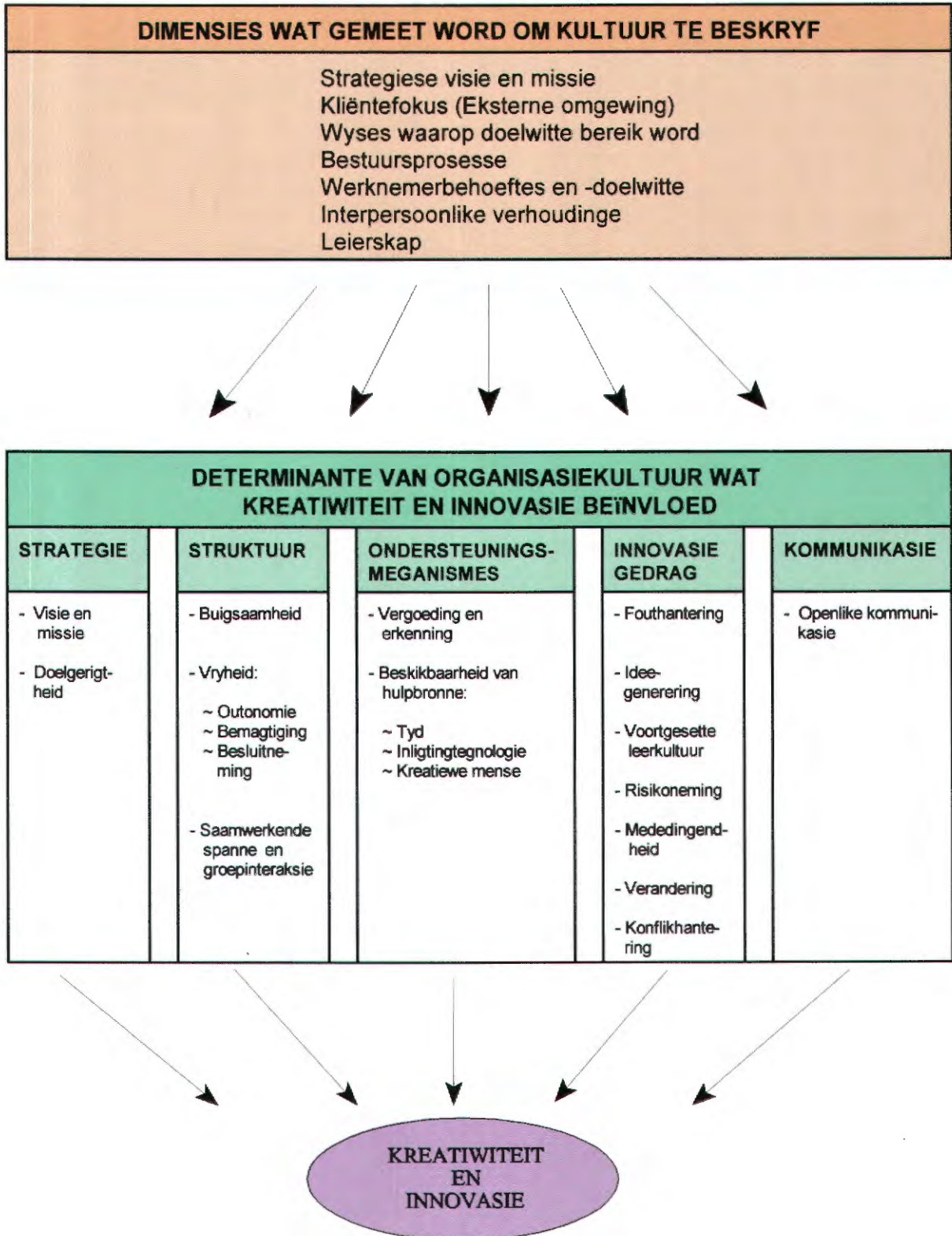
Oor die jare is verskeie modelle voorgestel om mense se gedrag in die werkomgewing te beskryf. Dit blyk asof die model wat op die stelselteorie gebaseer is en wat reeds in 1966 deur Katz en Kahn op 'n organisasie toegepas is (French & Bell 1995:89), steeds die mees aanvaarde model van organisasiegedrag is. Dit word selfs in die mees resente bronne oor organisasiesielkunde gebruik (byvoorbeeld om die impak van 'n regstellende-aksiestrategie op al die substelsels in 'n organisasie te beskryf [Herholdt & Marx 1999:20-24]). In die organisasiestelselmodel word die interaksie tussen verskeie substelsels (doelstelling, struktuur, bestuur, tegniese en psigososiale) aangedui. Hierdie komplekse interaksie tussen die substelsels, wat op verskillende vlakke tussen onder andere individue binne die organisasie plaasvind, sowel as met ander organisasies en die eksterne omgewing, kan gesien word as primêre determinante vir gedrag in die werkplek. Die patrone van interaksie tussen mense, rolle, tegnologie en die eksterne omgewing verteenwoordig 'n baie komplekse omgewing. Onder hierdie omstandig-

hede kan kreatiwiteit en innovasie deur verskeie veranderlikes beïnvloed word (Mumford & Simonton 1997:2).

Hoewel dit blyk asof omstandighede waarin organisasies hulle bevind, veroorsaak dat 'n hoë premie op kreatiwiteit en innovasie geplaas word, kan daar nie verwag word dat die blote erkenning dat kreatiwiteit en innovasie nodig is, dit wel sal bevorder nie. Kreatiwiteit en innovasie is 'n komplekse fenomeen wat floreer slegs onder die regte omstandighede (Mumford & Simonton 1997:2). Aan die hand van die literatuurstudie oor die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie, is daar verskeie faktore bepaal wat 'n rol blyk te speel in die bevordering van kreatiwiteit en innovasie in 'n organisasie. Hierdie faktore word in die vorm van 'n model verduidelik.

Die organisasiekultuurmodel van Martins (1987:92; 1997:3) wat gebaseer is op die stelselmodel, dui aan watter dimensies gemeet word om organisasiekultuur te beskryf (figuur 2.7). In die bestudering van die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie, is bevind dat die dimensies van Martins se model direk verband hou daarmee en word gevolglik deur die navorser in hierdie studie, as vertrekpunt vir die ontwikkeling van 'n model, wat nog nie voorheen bestaan het nie, gebruik (figuur 3.5).

**INVLOED VAN ORGANISASIEKULTUUR OP  
KREATIWITEIT EN INNOVASIE  
(Voorlopige model)**



Die dimensies wat gemeet word om kultuur te beskryf, het 'n invloed op die mate waarin kreatiwiteit en innovasie in 'n organisasie voorkom. Hierdie invloed kan in die volgende determinante verdeel word:

- strategie
- organisasiestruktuur
- ondersteuningsmeganismes
- innovasiegedrag
- kommunikasie

Onderliggend aan elkeen van bogenoemde dimensies, is die rol wat bestuur (leierskap) speel om 'n organisasiekultuur te vestig waarin kreatiwiteit en innovasie bevorder word. Interaksie vind ook in 'n mate tussen die verskillende determinante plaas. Die afleiding kan gemaak word dat die wyse waarop hierdie determinante in die organisasie voorkom, kreatiwiteit en innovasie kan bevorder of teëwerk.

### **3.7 SAMEVATTING**

In hierdie hoofstuk is 'n oorsig van die verskillende navorsingstrome op die terrein van kreatiwiteit en innovasie bespreek. Daar is vasgestel dat navorsing op dié terrein op drie vlakke, naamlik individueel, werkgroep en organisasie plaasvind. Twee strome van navorsing kom voor, naamlik voorafgaande navorsing, wat gemoeid is met die identifisering van faktore wat kreatiwiteit bevorder of inhibeer en prosesnavorsing wat histories of langtermyn van aard is. Daar is aangedui dat hierdie spesifieke navorsing fokus op die organisasievlak en dat dit voorafgaande van aard is. Die kreatiwiteit en innoverendheid van organisasies met betrekking tot die faktore wat dit bevorder of inhibeer word nagevors.

Vervolgens is die konsepte “kreatiwiteit” en “innovasie” beskryf. Vir die doel van hierdie navorsing kan kreatiwiteit beskryf word as die generering van nuwe, nuttige en waardevolle idees oor produkte, dienste, prosesse en prosedures deur individue of groepe in ‘n spesifieke organisasiekonteks. Innovasie word beskryf as die implementering van ‘n nuwe idee, praktyk of materiële artefak wat as nuut beskou kan word deur die relevante eenheid wat dit in gebruikneem en waardeur verandering teweeg gebring word.

Daar is verder aangedui dat kreatiwiteit en innovasie dikwels uitruilbaar in die literatuur gebruik word. Daar is tot die gevolgtrekking gekom dat albei konsepte as konstrunkte gesien kan word wat ooreenstem tussen twee erkende stadia van die kreatiwiteitsproses, naamlik ideegenerering en implementering. Dit is ook die rede waarom albei konsepte in hierdie navorsing ingesluit word.

Die kreatiwiteits- en innovasieproses is vanuit verskillende outeurs se benaderings bespreek. Daar is tot die gevolgtrekking gekom dat die proses bestaan uit vier noodsaaklike konsepte, naamlik konseptualisering (kognitiewe proses van ideegenerering), toetsing van die innovasie, goedkeuring en die implementering daarvan. Die kreatiwiteits- en innovasieproses is ‘n dinamiese, voortgesette proses wat deur verskeie interne en eksterne faktore, waarvan organisasiekultuur een is, beïnvloed word.

Die verband tussen organisasiekultuur, kreatiwiteit en innovasie is beskryf teen die agtergrond van die oop stelselbenadering. Vervolgens is aangedui dat hier sprake is van ‘n paradoks waar organisasiekultuur aan die eenkant kreatiwiteit en innovasie kan bevorder, maar aan die anderkant kan inhibeer. Ten einde vas te stel watter tipe kultuur kreatiwiteit en innovasie sal bevorder, is vervolgens ‘n oorsig van die navorsing wat reeds op die terrein onderneem is, gegee. Daar is bevind

dat daar nog baie min empiriese navorsing, veral kwantitatiewe navorsing gedoen is. Terselfdertyd is verskeie waardes, norme en oortuigings geïdentifiseer wat kreatiwiteit en innovasie vanuit 'n organisasiekultuur-perspektief kan beïnvloed. Daar is bevind dat alle outeurs nie dieselfde aspekte beklemtoon nie, terwyl verskeie outeurs weer ooreenstemmende aspekte beklemtoon. Die waardes, norme en oortuigings wat in die literatuur voorkom, is gesintetiseer deur dit in dimensies te verdeel en die invloed daarvan op kreatiwiteit en innovasie is bespreek. Die waardes, norme en oortuigings is bespreek aan die hand van die wyse waarop dit kreatiwiteit en innovasie kan inhibeer, die wyse waarop dit bevorder kan word en die rol van bestuur in die skep van 'n organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie kan bevorder.

Aan die hand van die literatuurstudie is 'n model ontwikkel wat aandui watter determinante van organisasiekultuur 'n invloed op kreatiwiteit en innovasie het. Die model is gebaseer op 'n organisasiekultuurmodel wat ontwikkel is vanuit die stelselbenadering. Die model toon aan dat aspekte soos strategie, organisasiestruktuur, ondersteuningsmeganismes, innovasiegedrag en kommunikasie vanuit 'n organisasiekultuurperspektief, 'n invloed sal hê op die mate waarin kreatiwiteit en innovasie in 'n organisasie voorkom.

In die volgende hoofstuk word die navorsingsontwerp vir die empiriese navorsing van hierdie studie bespreek.



# **HOOFSTUK 4**

## **NAVORSINGSONTWERP VIR EMPIRIESE**

### **NAVORSING**

#### **4.1 INLEIDING**

Vanuit die teoretiese fundering van hierdie studie blyk dit dat spesifieke determinante van organisasiekultuur 'n invloed het op die mate waarin kreatiwiteit en innovasie in 'n organisasie voorkom. Dit is die doel van hierdie studie om empiries deur middel van kwantitatiewe navorsing te bepaal wat kreatiwiteit en innovasie vanuit 'n kultuurperspektief beïnvloed. Bestaande data van 'n organisasiekultuuroopname in 'n universiteitsbiblioteek sal gebruik word om die determinante van kreatiwiteit en innovasie te bepaal deur middel van 'n faktorontleding en itemontleding. Die navorsingsontwerp, metode van ondersoek en statistiese ontledings waardeur gepoog gaan word om die doel van hierdie studie te bereik, word vervolgens bespreek.

#### **4.2 NAVORSINGSONTWERP**

'n Navorsingsontwerp is die beplanning en strukturering van omstandighede vir die insameling en ontleding van data op so 'n wyse dat dit relevant is tot die doel van die navorsing (Sellitz *et al.* 1965, soos aangehaal deur Mouton & Marais 1990:50). Dit behels die keuse van gevalle, databronne en veranderlikes (Kervin 1992:85). Die doel van 'n navorsingsontwerp is om die navorsingsprojek so te beplan en te struktureer dat die uiteindelijke geldigheid van die navorsingsbevindinge verhoog word. Die navorsingsontwerp behels 'n reeks rasionele besluite waardeur algemene steuringsfaktore wat die navorsingsbevindinge ongeldig kan maak,

geminimaliseer of algeheel uitgeskakel word (Mouton & Marais 1990:35; Sekaran 1992:92).

In die inleidende hoofstuk is die agtergrond geskets wat verandering in organisasies en spesifiek universiteitbiblioteke dikteer. Daar is genoem dat kreatiwiteit en innovasie 'n belangrike rol speel in die veranderingsproses en dat die mate waarin dit in organisasies voorkom onder andere deur die organisasiekultuur beïnvloed word. Teen dié agtergrond is daar besluit om die ondersoek uit te voer in 'n universiteitbiblioteek wat tans met transformasie en veranderingsprosesse besig is. Daar is ook besluit om die ondersoek slegs in een universiteitbiblioteek te doen, aangesien organisasiekultuur van een biblioteek tot 'n ander kan verskil (Shaughnessy 1988:7; Hellriegel *et al.* 1998:546).

Ten einde te bepaal hoe die organisasiekultuur van die besondere universiteitbiblioteek daar uitsien, is 'n opnamestudie in 1997 deur die navorser en kollega in die betrokke universiteitbiblioteek onderneem as deel van die transformasie- en veranderingsproses. Die opname was daarop gerig om teen die agtergrond van tipiese ideale organisasies te bepaal wat werknemers in die universiteitbiblioteek se persepsies oor die organisasiekultuur is. Aan die hand hiervan is probleme met betrekking tot die organisasiekultuur, asook positiewe areas geïdentifiseer.

In die literatuurstudie is bevind dat die vraelys wat Martins (1989, 1997) ontwikkel het om organisasiekultuur te meet, 'n holistiese benadering volg wat alle fasette van 'n organisasie wat organisasiekultuur kan beïnvloed, dek. Hierdie vraelys is gebruik om die organisasiekultuur van die betrokke universiteitbiblioteek te meet. Aangesien die organisasiekultuur van die betrokke biblioteek reeds op kwantitatiewe wyse beskryf is, is besluit om die

bestaande data in hierdie navorsing te gebruik, met spesifieke klem op die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie. Die navorsingsontwerp word vervolgens by wyse van 'n omskrywing van die populasie, die meetinstrument, metode van ondersoek en statistiese ontleding, uiteengesit. Daar word ook verwys na rasonale besluite wat geneem word om steuringsfaktore uit te skakel.

#### **4.2.1 Populasie**

Aangesien die eenheid van ontleding 'n enkele organisasie is, is die totale populasie van 268 werknemers by die opname betrek. Altesaam 188 vraelyste, wat 70.1 persent van die totale populasie is, is terugontvang en verwerk. Saunders *et al.* (1997:131) rapporteer verskillende outeurs se opinies oor die hoeveelheid response, naamlik:

- vir vraelysopnames wat aan respondente gepos word, is 'n respons van 30 persent redelik (Owens & Jones, 1990)
- in 1978 het Dillman bevind dat 'n respons van tussen 50 en 90 persent vir vraelysopnames gerapporteer is
- meer onlangse studies dui daarop dat 'n respons van so laag as 15 tot 20 persent vir posopnames gemeld is. Sommige outeurs skryf dit toe aan "vraelysuitputting" onder respondente.

In die lig van bogenoemde blyk dit dus dat 70 persent 'n aanvaarbare respons is om geldige afleidings te kan maak.

Op versoek van die betrokke universiteitsbiblioteek sal die biblioteek waar die

navorsing gedoen is, anoniem bly ten einde te voorkom dat moontlik sensitiewe inligting bekendgestel word.

#### 4.2.2 Die meetinstrument

Die meetinstrument wat gebruik is om die organisasiekultuur van die universiteitsbiblioteek te beskryf, is 'n gevalideerde vraelys wat spesifiek ontwikkel is om organisasiekultuur in Suid-Afrikaanse omstandighede te meet. Die vraelys is in verskeie Suid-Afrikaanse organisasies gebruik om organisasiekultuur te meet. 'n Faktorontleding was ook reeds gedoen om ongeldige items te elimineer. Die algehele betroubaarheid (Cronbach Alpha) van die vraelys was 0.933. Die interne konsekwenheid van die dimensies het tussen .655 en .932 gevarieer.

Cronbach Alpha is 'n toets van die konsekwenheid van respondente se response op al die items in 'n meetinstrument. Daar word vanuit die veronderstelling gegaan dat onafhanklike metings van dieselfde konsep, met mekaar sal korreleer (Sekaran 1992:174). Hoe nader die Cronbach Alpha aan 1 is, hoe hoër is die interne konsekwenheid betroubaarheid (*consistency reliability*) (Sekaran 1992:284). Die afleiding kan gemaak word dat die interne konsekwenheid, wat 'n aanduiding van die betroubaarheid van die vraelys is, baie hoog is.

Ten einde die organisasiekultuur in die universiteitsbiblioteek te beskryf, is die vraelys ook getoets vir **gesigsgeldigheid** om vas te stel of die vrae wel die konsepte meet wat dit veronderstel is om te meet of te verteenwoordig (Hussey & Hussey 1997:58; Sekaran 1992:171). Vir dié doel is die vraelys met die projekspan, wat aangewys is om die organisasiekultuur van die universiteitsbiblioteek te ondersoek, bespreek om konsepte en terminologie

uit te klaar. Enkele vrae is bygevoeg om in te pas by die spesifieke biblioteek, wat te staan gekom het op altesaam 95 vrae.

Die vraelys het uit twee dele bestaan, naamlik:

- Afdeling A: Vrae oor organisasiekultuur
- Afdeling B: Biografiese vrae

#### 4.2.2.1 *Kultuurvraelysdimensies*

Die kultuurvraelys bestaan uit agt dimensies en 'n algemene dimensie wat nie direk op kultuur betrekking het nie. Die dimensies word vervolgens in meer besonderhede beskryf:

##### - **Visie en missie**

Die dimensie meet werknemers se begrip van die visie en missie, algemene oortuigings en hoe dit omgeskakel word tot meetbare individuele of spandoelstellings en -doelwitte. (16 vrae)

##### - **Eksterne omgewing**

Die dimensie meet in watter mate klem op interne en eksterne kliënte gelê word, sowel as werknemers se persepsies van die effektiwiteit van gemeenskapsbetrokkenheid. (13 vrae)

##### - **Wyses waardeur doelwitte bereik word**

Die dimensie meet die bydraes van ondersteunende strukture en dienste tot organisasie-effektiwiteit. Subdimensies wat gemeet word, is die infrastruktuur, menslike hulpbronnbestuur, bestuur van verandering en organisasiestruktuur. (24 vrae)

- **Bestuursprosesse**

Hierdie dimensie meet die effektiwiteit van die verskillende bestuursprosesse soos waargeneem deur werknemers. Bestuursprosessubdimensies meet besluitneming, formulering van doelwitte, beheerprosesse, innovasieprosesse en kommunikasie. (31 vrae)

- **Leierskap**

Hierdie dimensie fokus op spesifieke areas wat leierskap versterk, soos waargeneem deur werknemers. (6 vrae)

- **Werknemerbehoefte en doelwitte**

Die dimensie meet werknemers se persepsies oor die integrasie van hul behoeftes en doelwitte met dié van die biblioteek, sowel as werknemers se persepsie van die werkomgewing versus organisasiedoelwitte. (7 vrae)

- **Interpersoonlike verhoudinge**

Die verhoudinge tussen bestuurders en werknemers, sowel as die bestuur van konflik word in die dimensie gemeet. (13 vrae)

- **Organisasiebeeld**

Die dimensie fokus op die beeld van die organisasie wat na buite uitgedra word. (5 vrae)

- **Algemeen**

Die dimensie meet die begrip van werknemers oor die rol en funksie van sekere komitees en groepe in die biblioteek, maar hou nie direk verband met organisasiekultuur nie. (3 vrae)

Hoewel die vraelys uit 95 vrae bestaan het, is sommige vrae in meer as een



dimensie gebruik om die spesifieke konsep te meet.

In die konstruksie van die vraelys is die Likert itemformaat gebruik. Die respondent moes dan aandui in watter mate hy of sy met die stelling saamstem of nie saamstem nie.

’n Vyfpunt-skaal is deurgaans in die vraelys gebruik. Tabel 4.1 gee ’n uiteensetting van die skaal

**TABEL 4.1**  
**SKAAL WAT IN KULTUURVRAELYS GEBRUIK IS**

Nie van toepassing nie	Stem glad nie saam nie	Stem nie saam nie	Onseker	Stem saam	Stem volkome saam
0	1	2	3	4	5
0	5	4	3	2	1

Die skaalpunte 4 en 5 dui aan dat daar met die stellings saamgestem word, 3 dui op onsekerheid, terwyl 2 en 1 aandui dat daar met die vraag verskil word.

’n Punt van 3 kan geïnterpreteer word as negatief omdat die persoon/e “nie weet nie” of “nie in staat was om duidelik standpunt in te neem nie”. So ’n telling kan gevolglik nie as duidelik positief geïnterpreteer word nie. Navorsing deur die RGN dui daarop dat ’n gemiddeld van 3.200 ’n billike afsnypunt is wat tussen positiewe en negatiewe persepsies onderskei (RGN-verslag 1994, soos aangehaal deur Odendaal 1997:111).

Sommige van die vrae was so saamgestel dat dit 'n negatiewe implikasie het (byvoorbeeld vraag 52 - foute word lank teen iemand gehou). In sulke gevalle is die waarde van die skaal **omgeruil** na 5, 4, 3, 2 en 1, waar 5 aandui dat daar nie saamgestem word met die stelling nie. Gevolglik kan die afleiding gemaak word dat indien respondente nie saamstem met vraag 52 nie, foute nie lank teen hulle gehou sal word nie en dit kan as 'n positiewe respons beskou word.

Die skale is omgeruil omdat sommige stellings makliker verstaanbaar is in erkennende vorm (foute word lank teen iemand gehou), eerder as 'n ontkennende vorm (foute word nie lank teen iemand gehou nie). Eersgenoemde stelling kan as 'n negatiewe respons geïnterpreteer word en sal gevolglik 'n waarde van 2 hê indien met die stelling saamgestem word. Hoe hoër die waarde van die skaal dus is, hoe meer positief kan dit beskou word. 'n Verdere rede vir die omruiling van die skaal is om te verhoed dat die vraelys meganies voltooi word deur byvoorbeeld response deurgaans in dieselfde kolom te merk, maar dat respondente sal dink oor elke stelling en dienoreenkomstig antwoordkeuses maak.

#### 4.2.2.2 *Biografiese vrae*

Die biografiese gedeelte van die vraelys het betrekking gehad op jare diens in die biblioteek, ouderdom, kwalifikasie, geslag, divisie, posvlak en huistaal.

### 4.3 **ONDERSOEKMETODE**

Vir die doel van hierdie ondersoek word daar van die bestaande data, wat tydens die organisasiekultuuroopname in 1997 in die universiteitsbiblioteek verkry is en waarvan die meetinstrument in afd 4.2.2 beskryf is, gebruik

gemaak. Hierdie data word in die literatuur **sekondêre data** genoem.

Kervin (1992:732) definieer sekondêre data as die ontleding van beskikbare/sekondêre navorsingsdata wat oorspronklik versamel is vir 'n ander projek en doel. Die data wat in hierdie ondersoek gebruik gaan word, was oorspronklik ingesamel om die organisasiekultuur van die universiteitsbiblioteek te beskryf.

#### **4.3.1 Voor- en nadele van die gebruik van sekondêre data**

By die gebruik van sekondêre data is dit noodsaaklik om die voor- en nadele daarvan in ag te neem. Die volgende **voordele** van die gebruik van sekondêre navorsingsdata is in die literatuur gevind:

- Die gebruik van bestaande data bring besparing ten opsigte van tyd en geld mee en gevolglik kan meer tyd spandeer word aan die ontleding en interpretasie van die data (Saunders *et al.* 1997:168).
- Sekondêre navorsingsdata sal waarskynlik 'n hoër kwaliteit van data lewer as wanneer nuwe data ingesamel word (Stewart & Kamins soos aangehaal deur Saunders *et al.* 1997:168). Sulke data sal waarskynlik nie probleme hê soos metingsfoute en keusevooordeel as die oorspronklike navorser bevoeg was nie (Kervin 1992:357-358).
- Omdat die data reeds ingesamel is, verskaf dit 'n onopsigtelike maatstaf (Robson soos aangehaal deur Saunders *et al.* 1997:168).
- Herontleding van sekondêre navorsingsdata kan lei tot onverwagte en onvoorsiene nuwe ontdekkings (Saunders *et al.* 1997:169).

Die **nadele** van die gebruik van sekondêre navorsingsdata is die volgende:

- Ongemete veranderlikes wat verband hou met die afhanklike veranderlike kan beteken dat verskillende bronne van variasie ongekontroleer sal wees omdat die data nie maatstawwe daarvoor het nie. Dit sal gevolglik die waarde van die navorsing verminder (Kervin 1992:350).
- Vals en verrydelde verwantskappe is 'n verdere probleem van die gebruik van bestaande navorsingsdata. As die navorser nie ander potensieel belangrike veranderlikes kan meet nie, kan gevolgtrekkings dalk bevraagteken word (Kervin 1992:350).
- Gebrek aan metingsgeldigheid. Sekere maatstawwe sal dalk nie ooreenstem met 'n sekere konsep nie, omdat die data vir 'n ander doel ingesamel is (Kervin 1992:350).
- Toegang tot sekondêre navorsingsdata kan 'n probleem wees (Saunders *et al.* 1997:169).
- Die navorsingsvraag sal waarskynlik slegs gedeeltelik beantwoord kan word, omdat die data vir 'n spesifieke doel versamel is wat dalk nie aanpas by die navorsingsvraag of doelwitte van die navorsing nie (Saunders *et al.* 1997:169).

In die lig van bogenoemde nadele kan die vraag gevra word hoe die bestaande data die navorser in staat sal stel om die navorsingsvraag te beantwoord en dit word vervolgens bespreek.

#### 4.3.2 Evaluering van die sekondêre navorsingsdata vir hierdie navorsing

Kervin (1992:359) noem enkele kriteria waarvolgens sekondêre data geëvalueer kan word vir die geskiktheid daarvan om die navorsingsvraag te beantwoord, naamlik:

- ongemete veranderlikes
- metingsgeldigheid
- betroubaarheid
- metingsvooroordeel

Saunders *et al.* (1997:171) voeg ook die beskikbaarheid van sekondêre navorsingsdata as 'n kriterium by.

Aan die hand van bogenoemde kriteria word die geskiktheid van die sekondêre data wat in hierdie navorsing gebruik gaan word, vervolgens geëvalueer.

##### *a Ongemete veranderlikes*

Kervin (1992:359) en Saunders *et al.* (1997:172-173) toon aan dat die bestaande data dalk nie al die veranderlikes wat nodig is vir die ontleding insluit nie, maar dat dit nie 'n probleem inhou by beskrywende navorsing nie. Dit kan wel 'n probleem inhou by verklarende, evaluerende en voorspellende studies. By hierdie tipe studies word die waarde van die navorsing bedreig deur ongekontroleerde "geraas" (*uncontrolled noise*) en interne geldigheid word bedreig deur statistiese artefakte. As ware verwantskappe en interne geldigheid beslissend of noodsaaklik is, maar ongemete data blyk 'n

probleem te wees, moet die navorser addisionele beskikbare data bekom.

Beskrywende navorsing toon aan of daar 'n korrelasie/verband tussen die onafhanklike veranderlikes en die afhanklike veranderlike is (byvoorbeeld risikoneming hou verband met kreatiwiteit en innovasie) (Mouton & Marais 1990:47).

In verklarende studies word die rigting van die verband aangetoon, met ander woorde dat hoë risikoneming sal lei tot verhoogde kreatiwiteit en innovasie. Die oogmerk is om bepaalde verskynsels in terme van sekere oorsake te probeer verklaar. 'n Geldige verklaring kan nie verkry word alvorens aangedui kan word dat daar ook vele ander moontlike verklarings vir kreatiwiteit en innovasie is nie (Mouton & Marais 1990:47).

Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat dit moontlik is om met die bestaande data die verband tussen verskeie veranderlikes uit te wys (beskrywend), sowel as om die oorsaaklikheid van verskeie veranderlikes te bepaal. In hierdie studie kan die ongemete veranderlikes dus as 'n terrein vir verdere navorsing benut word.

#### *b      Metingsgeldigheid*

'n Algemene probleem is dat die maatstawwe nie presies pas by die veranderlikes of konsepte wat die navorser benodig nie (Kervin 1992:361).

Die probleem word die hoof gebied deur aan die hand van die literatuurbeskrywing oor die determinante van kultuur wat kreatiwiteit en innovasie beïnvloed (hoofstuk 3, afd 3.5.2), die vrae in die vraelys wat spesifiek betrekking daarop het te identifiseer.

### *c Betroubaarheid*

Volgens Saunders *et al.* (1997:173) kan data wat deur middel van vraelysopnames ingesamel is, as betroubaar beskou word.

Die insamelingsmetode van die data blyk gevolglik betroubaar te wees. Daar is ook reeds aangedui dat die vraelys betroubaar is in terme van interne konsekwentheid en geldigheid (afd 4.2.2). Daar was ook 'n hoë respons (70.1 persent) van vraelyste wat terugontvang is van die totale populasie van die biblioteek en verwerk is (afd 4.2.1).

### *d Metingsvooroordeel*

Verskeie voorbeelde van doelbewuste verandering van data word deur Kervin (1992:365) genoem, byvoorbeeld dat die organisasie die data moontlik aangepas het om die resultate beter te laat vertoon.

Ten opsigte van die universiteitsbiblioteek is die vraelyste deur individuele respondente by 'n sekere punt in die biblioteek in 'n geseëld houer geplaas en is dit deur die navorsers ("navorsers" verwys na die navorsers van hierdie studie en kollega as eksterne konsultante) afgehaal. Daar kon dus nie enige verandering van data in die biblioteek plaasgevind het nie.

Die data is in die rekenaar ingepon en gekontroleer deur 'n ponsdame. Daarna het die navorsers dit verwerk (eksterne konsultante). Die resultate is geïnterpreteer en daar is tot gevolgtrekkings gekom. 'n Verslag met aanbevelings om die bestaande organisasiekultuur aan te pas om ooreen te stem met die visie en missie van die biblioteek is aan die bestuur voorgelê. Daarna het die konsultante aanbiedings gedoen om alle personeel in te lig oor die resultate van die verslag. Die gebruikmaking van



eksterne konsultante dra by tot objektiewe interpretasie van die data. Dit hou verder geen voordeel in vir konsultante om enige verandering aan die data aan te bring nie, ongeag of die data positief of negatief daaruit sien.

#### *e      Beskikbaarheid van die data*

Aangesien die navorser self betrokke was by die meting van die organisasiekultuur in die universiteitsbiblioteek, is die rou data wat reeds in 'n rekenaar ingepons is, beskikbaar vir verdere ontledings.

### **4.3.3 Veranderlikes in die vraelys wat moontlik verband hou met kreatiwiteit en innovasie**

Aan die hand van die literatuurstudie en die nuwe voorlopige model (figuur 3.5) wat in hierdie navorsing saamgestel is oor die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie, is die vrae in die organisasiekultuurvraelys wat moontlik verband kan hou met kreatiwiteit en innovasie, geïdentifiseer. Kervin (1992:187) stel voor dat enige veranderlike wat waarskynlik 'n substansiële verband kan hê met die afhanklike veranderlike, ingesluit behoort te word in die keuse van veranderlikes. Indien Kervin se voorstel op hierdie navorsing van toepassing gemaak word, sal kreatiwiteit en innovasie die afhanklike veranderlikes wees. Die indeling van die voorlopige model waarin die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie uitgebeeld word (figuur 3.5), word as basis gebruik om die vrae uit die kultuurvraelys wat moontlik verband hou met kreatiwiteit en innovasie, in te deel (tabel 4.2: p189-193):

**TABEL 4.2**  
**VRAE WAT MOONTLIK VERBAND HOU MET KREATIWITEIT EN**  
**INNOVASIE**

VRAAG-NOMMER	KULTUURVRAELYSVRAE INGEDEEL VOLGENS VOORLOPIGE KREATIWITEIT- EN INNOVASIEMODEL (FIGUUR 3.5)
	<b>INNOVASIEGEDRAG</b>
	<b>Verdraagsaamheid teenoor foute</b>
52	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wanneer personeel 'n fout maak, word sulke foute lank teen hom / haar gehou. (Omgekeerde skaal - sien afd 4.2.2)</li> </ul>
	<b>Ideegenerering</b>
* 80	<ul style="list-style-type: none"> <li>In die biblioteek word ons aangemoedig om nuwe produkte / dienste te ontwikkel en te implementeer ten einde in kliënte se behoeftes te voorsien. (<i>Ook by kliëntoriëntasie</i>)</li> </ul>
81	<ul style="list-style-type: none"> <li>In die biblioteek word ons aangemoedig om ons idees te gee en voorstelle te maak.</li> </ul>
82	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ons bestuurder "verkoop" goeie idees van ons werkgroep of individue aan bestuur.</li> </ul>
* 85	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personeel in die biblioteek word altyd aangemoedig om nuwe maniere te vind om probleme op te los. (<i>Ook by verandering</i>)</li> </ul>
86	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personeel in die biblioteek word aangemoedig om inisiatief te neem in belang van die biblioteek.</li> </ul>
	<b>Voortgesette leerkultuur</b>
	Geen vrae
	<b>Risikoneming</b>
84	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ons word aangemoedig om risiko's te neem in die aanpassing van beleid en prosedures (reëls en regulasies) by veranderde omstandighede.</li> </ul>
	<b>Steun vir verandering</b>
33	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die biblioteek reageer vinnig op verandering in sy interne en eksterne omgewing.</li> </ul>
35	<ul style="list-style-type: none"> <li>In die biblioteek is daar weerstand teen verandering. (Omgekeerde skaal)</li> </ul>
67	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personeel word deurlopend aangemoedig om beter werkwyses en metodes te ontwikkel.</li> </ul>
68	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reëls en regulasies word voortdurend hersien om met verandering tred te hou.</li> </ul>





VRAAG-NOMMER	KULTUURVRAELYSVRAE INGEDEEL VOLGENS VOORLOPIGE KREATIWITEIT- EN INNOVASIEMODEL (FIGUUR 3.5)
<p>76</p> <p>* 80</p> <p>87</p> <p>89</p>	<p><b>Kliëntgeoriënteerdheid vervolg ....</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die biblioteek doen aktief navorsing oor die behoeftes van ons potensiële kliënte.</li> <li>In die biblioteek word ons aangemoedig om nuwe produkte/ dienste te ontwikkel en te implementeer ten einde in kliënte se behoeftes te voorsien. <i>(Ook by ideegenerering)</i></li> <li>Alle personeel weet presies wat ons kliënte verwag van die produk of diens wat hulle ontvang.</li> <li>Gegewe 'n keuse, besluit die span gewilliglik om aan 'n kliënt se eise te voldoen al vereis dit persoonlike ongerief en opoffering. <i>(Dit gaan oor buigsaamheid van kliëntediens wat in Nystrom se studie geïdentifiseer is)</i></li> </ul> <p><b>Doelgerigtheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elke afdeling beskik oor meetbare standaarde wat die resultate wat bereik moet word spesifiseer.</li> <li>Personeel word die geleentheid gebied om insette te lewer in die identifisering van uitsette vir hul eie groep / span / seksie / afdeling.</li> <li>Ons biblioteek neem doelgerigte aksies om sy kernwaardes met alle aktiwiteite en resultate te integreer.</li> <li>Elke personeellid beskik oor meetbare standaarde wat die resultate wat bereik moet word, spesifiseer.</li> <li>Alhoewel die bereiking van doelwitte as belangrik beskou word, word min tyd aan die implementering daarvan bestee. <i>(Omgekeerde skaal)</i></li> <li>My persoonlike doelstellings en doelwitte kan verwesenlik word in nastrewing van die biblioteek se doelstellings en doelwitte.</li> </ul>
<p>92</p>	<p><b>ORGANISASIESTRUKTUUR</b></p> <p><b>Buigsaamheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personeel is bereid om aan te pas by nuwe maniere van doen in die biblioteek.</li> </ul>

VRAAG-NOMMER	KULTUURVRAELYSVRAE INGEDEEL VOLGENS VOORLOPIGE KREATIWITEIT- EN INNOVASIEMODEL (FIGUUR 3.5)
	<p><b>Vryheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Outonomie</b></li> </ul> <p>Geen vrae</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Bemagtiging</b></li> </ul> <p>56 • Kontrole van eie werk word aangemoedig.</p> <p>58 • In die biblioteek deleger die persone in magsposisies net genoeg gesag om die werk suksesvol af te handel.</p> <p>70 • Bestuur glo dat personeel selfgemotiveerd is en oor die vermoë beskik om kontrole oor hul eie werk uit te oefen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Besluitneming</b></li> </ul> <p>49 • Daar word 'n doelbewuste poging aangewend om besluitneming na die laagste toepaslike vlakke af te wentel.</p> <p>50 • My werkomgewing kan as deelnemend beskryf word.</p> <p><b>Saamwerkende spanne en groepinteraksie</b></p> <p>71 • Spanwerk is 'n belangrike kenmerk in ons biblioteek.</p>
	<p><b>OPENLIKE KOMMUNIKASIE</b></p> <p><b>Openlikheid</b></p> <p>40 • 'n Sigbare vertrouensverhouding bestaan tussen personeel en bestuur.</p> <p>44 • Personeel is voldoende ingelig oor ander afdelings se werksaamhede.</p> <p>45 • Daar is voldoende persoonlike gesprekke tussen bestuur en personeel oor dinge wat vir personeel van belang is.</p> <p>47 • Ondergeskiktes het 'n oop kommunikasiekanaal na bestuursvlakke. <i>(In literatuur beskryf as bereidheid om idees en inligting vrylik te deel.)</i></p> <p>91 • Personeel in die biblioteek vertrou mekaar.</p>



VRAAG-NOMMER	KULTUURVRAELYSVRAE INGEDEEL VOLGENS VOORLOPIGE KREATIWITEIT- EN INNOVASIEMODEL (FIGUUR 3.5)
<p>83</p>	<p><b>ONDERSTEUNINGSMEGANISMES</b></p> <p><b>Vergoeding en erkenning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ons bestuurder gee ons krediet vir ons voorstelle - hy / sy gee nie voor dat ons idees syne / hare is nie.</li> </ul> <p><b>Beskikbaarheid van hulpbronne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Tyd</b> Geen vrae</li> <li>- <b>Werwing, keuring en aanstelling van kreatiewe werknemers (veral diversiteit)</b> Geen vrae</li> <li>- <b>Inligtingtegnologie</b></li> </ul> <p>19</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ons is tevrede met die tegnologie, toerusting en hulpmiddels wat ons benodig om ons werk te kan doen.</li> </ul>
TOTAAL	46 VRAE

\* Vraagnummers 80 en 85 is by twee dimensies ingedeel

#### 4.4 STATISTIESE ONTLEDING

Die statistiese ontleding van die data word deur middel van verskillende statistiese metodes gedoen ten einde die beoogde navorsingsresultate te verkry.

##### 4.4.1 Faktorontleding

Faktorontleding is die generiese term vir 'n groep multivariante metodes

waarvan die doel is om die onderliggende struktuur in 'n datamatriks te bepaal (Hair *et al.* 1995:366-367). Deur middel van die faktorontleding word bepaal watter items sterk verband hou met mekaar (korreleer), ten einde 'n patroon van korrelasies tussen veranderlikes te bepaal (Kervin 1992:507). Met faktorontleding kan die veranderlikes wat verband hou met mekaar, gereduseer word tot 'n aantal faktore wat elkeen 'n sekere konsep of dimensie in die data verteenwoordig. Vervolgens kan die mate waarin elke veranderlike deur elke dimensie verklaar word, bepaal word (Hair *et al.* 1995:367; Kervin 1992:507). Die faktore word geroteer om hul korrelasies te verhoog met sekere faktore en te verminder met ander sodat die faktore makliker geïnterpreteer kan word (Kervin 1992:507).

Die doel van die faktorontleding is om die konstruk geldigheid of inhoudsgeldigheid van die konstrakte te bepaal, met ander woorde die mate waarin die lys items (vrae wat op gesigswaarde in hierdie navorsing geïdentifiseer is) wel die konstrakte meet. Die faktorontleding stel die navorser dus in staat om te bepaal of die items meet wat dit veronderstel is om te meet (Mouton & Marais 1990:70).

Faktorontleding tegnieke kan vanuit 'n **eksplorerende** of 'n **bevestigende** perspektief benader word. Wanneer die **eksplorerende benadering** gevolg word, word geen a priori beperking of skatting van die aantal komponente wat onttrek moet word uit die data, gestel nie. Dit kan gebaseer wees op vermoedens van die navorser of slegs op 'n oop vraag oor die aantal en soorte faktore wat ontleen kan word van die stel veranderlikes (Nunnally 1978:331). Met die **bevestigende benadering** word die mate waarin die data aan die verwagte struktuur van die navorser beantwoord, bepaal (byvoorbeeld wanneer hipoteses getoets word oor watter veranderlikes saam gegroepeer moet word in 'n faktor of die presiese aantal faktore).



In hierdie navorsing word die eksplorerende benadering gebruik omdat dit die doel van die navorsing is om te bepaal of die items wat op gesigswaarde as die determinante van organisasiekultuur geïdentifiseer is en wat moontlik 'n invloed op kreatiwiteit en innovasie het, wel 'n invloed het sonder die stelling van enige voorafbepanking op die faktorontleding.

Daar is verskeie keuses en besluite wat die navorser tydens faktorontleding moet neem, ten einde die gewenste resultate te bekom. Die stappe, keuses en besluite wat die navorser moet neem, word vervolgens bespreek, met spesifieke verwysing na hierdie navorsing waar van toepassing.

#### 4.4.1.1 *Doelwitte van faktorontleding*

Volgens Hair *et al.* (1995:368-369) kan faktorontleding tegnieke enige van drie doelwitte bereik, naamlik:

- die skep van 'n totale nuwe stel veranderlikes om die oorspronklike stel veranderlikes gedeeltelik of ten volle te vervang vir insluiting in verdere statistiese ontledings, byvoorbeeld regressie-ontledings, korrelasie of diskriminante ontleding en bondelontledings.
- identifisering van verteenwoordigende veranderlikes van 'n baie groter stel veranderlikes vir gebruik in verdere multivariante ontledings
- identifisering van die struktuur van verwantskappe onder veranderlikes of respondente. Die faktorontleding ondersoek dan die korrelasie tussen die veranderlikes of tussen respondente. By die ontleding van respondente, word onder andere gebruik gemaak van

Q-faktorontleding ('n metode waarvolgens 'n groot hoeveelheid mense in onderskeie groepe binne 'n groot populasie gegroepeer word). Die mees algemene tipe faktorontleding vir die ontleding van veranderlikes, is die R-faktorontleding. Die R-faktorontleding analiseer 'n stel veranderlikes om die dimensies wat nie maklik geïdentifiseer kan word nie te identifiseer. Die korrelasies tussen veranderlikes word bereken en die faktorpatroon wat verkry word demonstreer die onderliggende verwantskappe tussen veranderlikes (Hair *et al.* 1995:371-372).

In hierdie navorsing word laasgenoemde doelwit nagestreef, naamlik die identifisering van die struktuur van verwantskappe onder veranderlikes (nie respondente nie) en die R-faktorontleding sal gebruik word. Die veranderlikes is die vrae wat op gesigswaarde geïdentifiseer is as items wat moontlik 'n invloed op kreatiwiteit en innovasie kan hê.

#### 4.4.1.2 Steekproefgrootte

Volgens Hair *et al.* (1995:373) moet die grootte van die steekproef verkieslik meer as 100 wees. Die algemene reël is dat daar ten minste vyf keer meer observasies moet wees as wat daar veranderlikes is wat geanaliseer word. Die meer aanvaarbare verhouding sal 'n tien tot een verhouding wees. Die hoogste observasies per veranderlike sal verhoed dat die faktore wat verkry word uit die ontleding steekproefspesifiek is en gevolglik nie veralgemeenbaar is nie. Wanneer die steekproefgrootte klein is, behoort enige bevindinge met groot omsigtigheid gemaak te word.

Hoewel die grootte van die steekproef in hierdie studie meer as 100 respondente is, is die verhouding kleiner as die aanbevole grootte van vyf-

tot-een. Daar was 188 respondente en 46 veranderlikes, wat die steekproefgrootte te staan bring op vier-tot-een.

#### 4.4.1.3 Faktormodel

Daar word twee soorte faktormodelle onderskei, naamlik faktorontleding en komponentfaktorontleding. Die faktorontleding word hoofsaaklik gebruik om dit wat die veranderlikes gemeen het, in onderliggende faktore of dimensies te reflekteer. Die komponentfaktorontleding word gebruik wanneer die doel is om die meeste van die oorspronklike inligting (variansie) te sommeer in 'n minimum aantal faktore vir voorspellingsdoeleindes (Hair *et al.* 1995:375).

Volgens Huysamen (soos aangehaal deur Odendaal 1997:115) maak die twee metodes van verskillende statistiese aannames en beginsels gebruik om die navorsingsdoelwit te bereik. By komponentfaktorontleding word die totale variansie in ag geneem en word faktore verkry wat klein proporsies van unieke (spesifieke) en in sommige gevalle foutvariensie bevat. Faktore wat in faktorontleding verkry word, is gebaseer op slegs die gemeenskaplike variansie. **Gemeenskaplike variansie** kan gedefinieer word as die variansie in 'n veranderlike wat gedeel word met al die ander veranderlikes in die ontleding. **Unieke (spesifieke) variansie** is die variansie wat slegs met 'n spesifieke veranderlike geassosieer word. **Foutvariensie** is die variansie wat onder andere kan ontstaan as gevolg van onbetroubaarheid in die data-insamelingsproses en metingsfoute (Hair *et al.* 1995:375-376).

Dit blyk asof probleme ondervind kan word met die gebruik van die faktorontleding met indeterminisme (van beraamde kommunaliteite en faktortellings), wat beteken dat vir enige individuele respondent, verskeie verskillende faktortellings bereken kan word van die faktormodelresultate.

Daar is geen enkele unieke oplossing nie (Hair *et al.* 1995:376; Ford *et al.* 1986:293). In teenstelling hiermee gee komponentfaktorontleding altyd dieselfde oplossing van dieselfde data (*Number Cruncher Statistical System user's guide II* 1997:1239). Volgens Hair *et al.* (1995:376) word die komponentfaktorontleding wydverspreid gebruik, maar hoewel daar gedebatteer word oor watter model meer geskik is, het empiriese navorsing wel bewys dat die resultate in baie gevalle ooreenstem.

Volgens Tucker, Koopman en Lin (soos aangehaal deur Odendaal 1997:115) moet die navorser reeds tydens die fase van navorsingsontwerp besluit watter faktormodel gebruik gaan word. Vir die doeleindes van hierdie navorsing word die komponentfaktorontleding gebruik om te voorspel watter faktore wel 'n invloed op kreatiwiteit en innovasie kan hê.

#### 4.4.1.4      *Kriteria vir die bepaling van die aantal faktore*

Wanneer 'n groot aantal veranderlikes aan faktorontleding onderwerp word, onttrek die ontleding eers die grootste en beste kombinasies van veranderlikes en gaan dan voort met kleiner, minder verstaanbare kombinasies. Die navorser gebruik sekere voorafbepaalde kriteria om te besluit hoeveel faktore om te onttrek. Verskeie proefontledings word gedoen, die faktormatrikse word bestudeer en die beste voorstelling (verteenwoordiging) van die data word gebruik om die navorser in staat te stel om te bepaal hoeveel faktore onttrek moet word (Hair *et al.* 1995:377).

Die volgende kriteria word gebruik om die aantal faktore te bepaal:

## - Eiewaarde

Die eiewaarde bepaal die hoeveelheid variansie wat deur elke faktor verklaar/verduidelik word (Kervin 1992:507). Die gebruik van die eiewaarde as afsnypunt is waarskynlik die mees betroubare kriterium as daar tussen 20 en 50 veranderlikes is (Hair *et al.* 1995:377). Die eiewaarde sal aandui hoeveel faktore ingesluit moet word. As 'n reël kan alle faktore met 'n eiewaarde van groter as een (1) behou word (Kervin 1992:507; *NCSS user's guide II* 1997:1166). As die grootste faktore se eiewaardes egter verskeie kere groter as een is, kan dié wat naby een is redelikerwyse weggelaat word (*NCSS user's guide II* 1997:1244).

Volgens *NCSS user's guide I* (1997:336) is "eiewaarde" die eiewaardes van die korrelasiematriks. Die som van die eiewaardes is gelyk aan die aantal onafhanklike veranderlikes. Eiewaardes na aan 0 dui op kollineariteit in die data (*messy data*).

## - Scree toets

In 1966 het Cattell (soos aangehaal deur *NCSS user's guide II* 1997:1244) die scree grafiek gedokumenteer. Hierdie grafiek is waarskynlik die gewildste metode om vas te stel hoeveel faktore behou moet word, maar dit is subjektief van aard omdat dit veroorsaak dat verskillende mense dieselfde data ontleed en verskillende resultate verkry.

Die scree grafiek is 'n kolomgrafiek (*bar plot*) wat rofweg 'n aanduiding gee van die eiewaardes. Dit stel die navorser in staat om onmiddellik te sien wat die relatiewe grootte van elke eiewaarde is en hoeveel faktore behou kan word (*NCSS user's guide II* 1997:1167).

Die scree toets word gebruik om die optimum aantal faktore wat onttrek kan word, te bepaal, voordat die hoeveelheid unieke (spesifieke) variansie die gemeenskaplike variansiestruktuur begin domineer (Hair *et al.* 1995:378).

#### - **Persentasie van eiewaardes**

Die persentasie van eiewaardes is 'n ander kriterium wat gebruik kan word om die aantal faktore te bepaal. 'n Sekere persentasie van die variansie waaraan beantwoord moet word, word gestel en dan word voldoende faktore behou sodat hierdie variansie bereik kan word. Die aangewese aantal faktore moet beantwoord aan ten minste 50 persent van die variansie, anders word die hele ontleding verwerp (*NCSS user's guide II* 1997:1245).

Volgens Hair *et al.* (1995:378) is dit in die sosiale wetenskappe nie ongewoon om 'n oplossing wat aan 60 persent van die variansie voldoen (en in sommige gevalle selfs minder), as bevredigend te beskou nie. Die sosiale wetenskappe se inligting is dikwels minder presies as in die natuurwetenskappe waar daar aan ten minste 95 persent van die variansie voldoen moet word.

#### 4.4.1.5 *Faktorrotasie*

Om die mees interpreteerbare faktore te bepaal, word van rotasiemetodes gebruik gemaak (Hair *et al.* 1995:383). Die doel van rotasie is om 'n faktormatriks te verkry waarin elke veranderlike op so min faktore moontlik hoog laai en wat soveel nulbeladings moontlik op ander faktore toon (Huysamen, soos aangehaal deur Odendaal 1997:115; Hair *et al.* 1995:380). Die uiteindelijke effek daarvan is om 'n teoreties meer betekenisvolle faktorpatroon te verkry waar daar sommige relatief suiwer veranderlikes vir

elke faktor is, as wanneer die faktore nie geroteer word nie (Hair *et al.* 1995:380; Nunnally 1978:378).

Daar is 'n keuse tussen twee rotasiemetodes, naamlik ortogonale rotasies en skuinsrotasies. **Ortogonale rotasie** is 'n faktorrotasie waarin die faktore so onttrek word dat hulle aste op  $90^\circ$  bly (wiskundige onafhanklikheid van faktor aste tot mekaar). Elke faktor is onafhanklik van, of ortogonaal van alle ander faktore. Die korrelasie tussen die faktore is gelyk aan nul (Hair *et al.* 1995:366).

Met **skuinsrotasie** word die rotasie so bereken dat die faktore met mekaar korreleer. Eerder as om arbitrêr die faktorresultaat te beperk sodat faktore onafhanklik is van mekaar, word die ontleding uitgevoer op 'n wyse waarop die verhouding tussen die faktore ortogonaal kan wees, al dan nie (Hair *et al.* 1995:366).

Ortogonale benaderings word meer algemeen gebruik omdat alle rekenaarpakkette wat faktorontledings kan doen hierdie opsie bevat. Verder is die analitiese prosedures vir skuinsrotasie nog nie goed ontwikkel nie en is gevolglik onderhewig aan teenstrydighede (Hair *et al.* 1995:383).

Drie verskillende benaderings van ortogonale faktorrotasie is ontwikkel, naamlik QUARTIMAX, VARIMAX en EQUIMAX. Dit blyk uit die literatuur asof die VARIMAX metode die mees aanvaarbare metode is, en wel om die volgende redes (Nunnally 1978:385; Ford *et al.* 1986:295; Hair *et al.* 1995:383-384):

- dit gee 'n suiwerder verdeling van die faktore



- volgens Kaiser se eksperimente is bevind dat faktore wat verkry word uit VARIMAX rotasie, neig om meer invariant te wees as dié wat deur die QUARTIMAX metode verkry is wanneer verskillende substelle veranderlikes ontleed word
- met QUARTIMAX rotasie kan baie veranderlikes hoog laai op dieselfde faktor omdat die tegniek sentreer om die vereenvoudiging van rye data en nie kolomme data soos in die geval van VARIMAX rotasie nie. Dit beteken dat met VARIMAX rotasie, dit die neiging is dat sommige hoë ladings naby -1 of +1 is en sommige ladings naby 0 in elke kolom van die matriks. Die logika hieragter is dat interpretasie makliker is wanneer die korrelasie tussen veranderlike en faktor naby +1 of -1 is, wat 'n duidelik positiewe assosiasie met die faktor aandui, of naby 0 wat 'n duidelike gebrek aan korrelasie met die faktor aandui. Die QUARTIMAX rotasiemetode is 'n meer komplekse rotasiemetode omdat dit neig om 'n algemene faktor as die eerste faktor te postuleer, waarop die meeste, indien nie al die veranderlikes hoog laai. 'n Metode wat neig om 'n groot algemene faktor te postuleer, is nie in lyn met die doel van rotasie nie.

In hierdie navorsing word van ortogonale rotasie en spesifiek VARIMAX rotasie gebruik gemaak.

#### 4.4.1.6 *Faktorladings*

Die faktorlading is die middel waardeur die rol wat elke veranderlike in die definiëring van elke faktor speel, geïnterpreteer word. Faktorlading is die korrelasie van elke veranderlike met die faktor. Die ladings toon die mate van ooreenstemming tussen die veranderlike en die faktor aan. Hoër

ladings maak die veranderlike verteenwoordigend van die faktor (Hair *et al.* 1995:380; *NCSS user's guide II* 1997:1158)

Om subjektiwiteit te verminder, het navorsers reëls opgestel wat as riglyn vir die interpretasie van faktore kon dien. Die reëls is dat faktorladings wat groter as .30 is aan die minimum vereistes voldoen, ladings van .40 word as belangrik beskou en ladings van .50 en hoër word as betekenisvol beskou. Gevolglik, hoe hoër die faktorlading is, hoe belangriker is die lading in die interpretasie van die faktormatriks (Ford *et al.* 1986:297; Hair *et al.* 1995:384).

Omdat die faktorlading die korrelasie van die veranderlike met die faktor is, is die vierkantswortellading die veranderlike se totale variansie wat deur die faktor verteenwoordig word. Gevolglik sal 'n lading van .30 omgeskakel kan word as 'n verklaring deur die faktor van ongeveer 10 persent van die variansie en 'n lading van .50 verteenwoordig 25 persent van die variansie verklaar deur die faktor. Dit staan bekend as die kommunaliteit van elke veranderlike en is met ander woorde die proporsie van die variansie van die veranderlike wat deur die faktor verteenwoordig word (Hair *et al.* 1995:384-385; *NCSS user's guide II* 1997:1168). Die kommunaliteit dui aan hoe goed die spesifieke veranderlike deur die behoue faktore voorspel word (*NCSS user's guide II* 1997:1253). Die totale kommunaliteit sal 'n aanduiding gee van die persentasie van variansie van die totale vraelys wat deur die onttrekte veranderlikes verklaar word.

Hair *et al.* (1995:385) wys ook daarop dat baie hoë ladings van .80 en hoër nie algemeen voorkom nie en dat praktiese betekenisvolheid van die ladings 'n belangrike kriterium is. Vir steekproefgroottes van minder as 100, word .30 as betekenisvol beskou. Vir steekproefgroottes van meer as 100 kan .40

as afsnypunt gebruik word (Nunnally 1978:434; Ford *et al.* 1986:296; Hair *et al.* 1995:385-387).

Aangesien die steekproefgrootte in hierdie navorsing groter as 100 is (naamlik 188), sal van .40 as afsnypunt gebruik gemaak word vir veranderlikes wat by 'n faktor ingesluit word.

Indien daar veranderlikes is wat nie hoog laai op enige faktor nie, het die navorser twee keuses. Die veranderlikes kan geïgnoreer word in die verdere interpretasie, maar die navorser moet dan meld dat die veranderlike(s) swak verteenwoordig word in die faktoroplossing. Die ander keuse is dat die navorser die veranderlikes kan elimineer en 'n totale nuwe faktorontleding doen. Laasgenoemde keuse kan gebruik word wanneer die navorser besluit dat die veranderlike(s) van minder betekenis vir die doel van die studie is (Hair *et al.* 1995:387).

#### 4.4.1.7 *Interpretasie van faktore*

Uiteraard identifiseer die tegniek van faktorontleding slegs faktore op grond van die korrelasiepatrone tussen die items. Die navorser moet gevolglik steeds die faktore in verband bring met die teorie. Dit is 'n interpretatiewe stap wat hoofsaaklik subjektief van aard is en oop is vir meerdere interpretasies (Mouton & Marais 1990:71-72). Interpretasie is volgens Ford *et al.* (soos aangehaal deur Odendaal 1997:116) die proses waarby die resultate van faktorontleding sin en betekenis toegevoeg word, met ander woorde om faktore name te gee.

Veranderlikes wat hoër ladings het, kan as belangriker beskou word as dié met laer ladings en het ook 'n groter invloed op die naam wat toegeken word

om die faktor te verteenwoordig (Hair *et al.* 1995:387). In sommige gevalle is dit nie moontlik om 'n naam toe te ken aan 'n faktor nie omdat dit nie betekenisvol is nie. Die navorser sal dan net dié faktore wat betekenisvolle verwantskappe het, interpreteer. Dit blyk asof die interpreteerbaarheid van faktore ook van belang is by die uiteindelijke aantal faktore wat behou word (Hair *et al.* 1995:388).

#### **4.4.2 Itemontleding met Cronbach Alpha (of koëffisiënt-alfa)**

Die Cronbach Alpha koëffisiënt (reeds beskryf in afd 4.2.2) word gebruik om die interne betroubaarheid van die items in die “nuut ontdekte” faktore te bepaal. Die doel is om vas te stel hoe akkuraat die items die faktore meet en of dit gevolglik as betroubaar beskou kan word om dieselfde resultate op te lewer as dit weer gemeet word. Die Cronbach Alpha is 'n betroubaarheidskoëffisiënt wat reflekteer hoe goed die items in 'n faktor met mekaar korreleer (Sekaran 1992:284). Omdat die Cronbach Alpha 'n korrelasie is, wissel die waarde tussen -1 en 1. Carmines (soos aangehaal deur *NCSS user's guide II* 1997:1172) beweer dat as 'n reël, die waarde van ten minste .80 behaal moet word vir instrumente wat wyd verspreid gebruik word. Volgens Sekaran (1992:287) word metings van minder as .60 as swak beskou, terwyl metings in die .70 reeks as aanvaarbaar en metings van .80 en hoër as goed beskou word. Hoe nader die betroubaarheidskoëffisiënt aan 1.0 is, hoe beter is die korrelasie.

### **4.5 SAMEVATTING**

In hierdie hoofstuk is die empiriese studie wat onderneem word, beskryf. Die doel van die studie is om empiries deur middel van kwantitatiewe navorsing te bepaal wat kreatiwiteit en innovasie vanuit 'n kultuurperspektief

beïnvloed. Data van 'n bestaande opnamestudie wat in 1997 in 'n universiteitsbiblioteek verkry is om die organisasiekultuur te meet, is gebruik en deur middel van 'n faktorontleding is vasgestel watter determinante van kultuur, kreatiwiteit en innovasie beïnvloed.

Die populasie van die ondersoek van 1997 is beskryf. Die meetinstrument wat gebruik is om die organisasiekultuur te meet, is beskryf ten opsigte van algehele betroubaarheid, interne konsekwentheid van die dimensies en gesigsgeldigheid van die vraelys. Daarna is 'n uiteensetting van die verskillende dimensies van die organisasiekultuurvraelys gegee.

Die voor- en nadele van die gebruik van sekondêre data is bespreek ten einde vas te stel of die data geskik is om in hierdie navorsingstudie te gebruik. Daar is tot die gevolgtrekking gekom dat dit moontlik is om met die bestaande data die verband tussen die verskillende veranderlikes uit te wys. Ongemete veranderlikes kan as 'n terrein vir verdere navorsing benut word. Metingsgeldigheid word verkry deur aan die hand van die literatuurbeskrywing (hoofstuk 3, afd 3.5.2) die vrae wat spesifiek betrekking het op die kultuurdeterminante wat kreatiwiteit en innovasie beïnvloed, in die vraelys te identifiseer. Die probleem van metingsvooroordeel is aangespreek deur die proses wat gevolg is om die kultuurstudiedata in te samel en te verwerk, te beskryf.

Aan die hand van die literatuurstudie en die nuwe voorlopige model wat saamgestel is oor die invloed van die organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie, is die vrae in die kultuurvraelys wat moontlik verband hou met die model, geïdentifiseer.

Die statistiese ontleding wat in hierdie studie gevolg word, is vervolgens

beskryf. 'n Beskrywing van wat met faktorontleding bedoel word, is gegee. Die doel van 'n faktorontleding is om die konstrugeldigheid of inhoudsgeldigheid van die konstrukte te bepaal, met ander woorde die mate waarin die lys items (vrae) wel die konstrukte meet. Die identifisering van die struktuur van verwantskappe word ten doel gestel en die R-faktoranalise word hiervoor gebruik.

Vervolgens is die steekproefgrootte bespreek. Die twee soorte faktormodelle, naamlik faktorontleding en komponentfaktorontleding is bespreek, waarna aangedui is dat die komponentfaktorontleding in hierdie navorsing gebruik sal word.

Kriteria vir die bepaling van die aantal faktore is bespreek, naamlik eiewaarde, scree toets en persentasie van eiewaardes. As 'n reël kan alle faktore met 'n eiewaarde van groter as een (1) behou word. Die scree grafiek is 'n kolomgrafiek wat rofweg die eiewaardes toon en gevolglik 'n aanduiding gee van die hoeveelheid faktore wat behou kan word. Dit blyk dat in die sosiale wetenskappe daar aan ten minste 50 persent van die variansie voldoen moet word wanneer bepaal word hoeveel faktore behou moet word.

Faktorrotasiemetodes is bespreek en daar is tot die gevolgtrekking gekom dat daar van VARIMAX rotasie in hierdie studie gebruik gemaak gaan word om die mees interpreteerbare faktore te bepaal.

Die rol wat elke veranderlike in die definiëring van faktore speel, word bepaal deur faktorladings wat die korrelasie van elke veranderlike met die faktor aandui. 'n Afsnypunt van .30 is die minimum vereiste waaraan voldoen moet word.

Benoeming van faktore is die volgende stap in die faktorontleding. Die faktore word in verband gebring met die teorie deur middel van 'n interpretatiewe stap waardeur sin en betekenis aan die faktore gegee word.

Die Cronbach Alpha koëffisiënt word gebruik om die interne betroubaarheid van die "nuut ontdekte" faktore te bepaal, ten einde vas te stel hoe akkuraat die items die faktore meet en of dit gevolglik as betroubaar beskou kan word om dieselfde resultate op te lewer as dit weer gemeet word. Die waarde wissel tussen -1 en 1. Waardes van .60 en hoër kan as aanvaarbaar beskou word.

In hoofstuk 5 word die resultate en bevindinge van die navorsing bespreek. Die gevolgtrekkings, antwoord op die navorsingsvraag en aanbevelings word ook bespreek.



# **HOOFTUK 5**

## **STATISTIESE ONTLEDINGS, BESPREKING VAN RESULTATE EN GEVOLGTREKKINGS**

### **5.1 INLEIDING**

In hoofstuk 4 is aangedui dat sekere statistiese ontledings onderneem gaan word ten einde die navorsingsvraag te beantwoord. Die doel van hierdie hoofstuk is om deur middel van faktorontleding, 'n model te ontwerp wat 'n antwoord sal bied op die navorsingsvraag. Die resultate word aan die hand van die onderskeie stappe in faktorontleding, soos in hoofstuk 4 uiteengesit, aangebied.

### **5.2 FAKTORONTLEDING**

Die Number Cruncher Statistiese stelsel (NCSS) van Hintze (in die VSA) is gebruik om die faktorontleding te doen.

Die eerste proefanalise van die komponentfaktorontleding waar die faktorseleksiemetode gestel is as 'n eiewaarde met 'n waarde van 1.00 as afsnypunt, het nie 'n bevredigende faktorstruktuur opgelewer nie. Die veranderlikes is in 13 faktore met slegs drie of vier vrae ingedeel en was gevolglik moeilik interpreteerbaar.

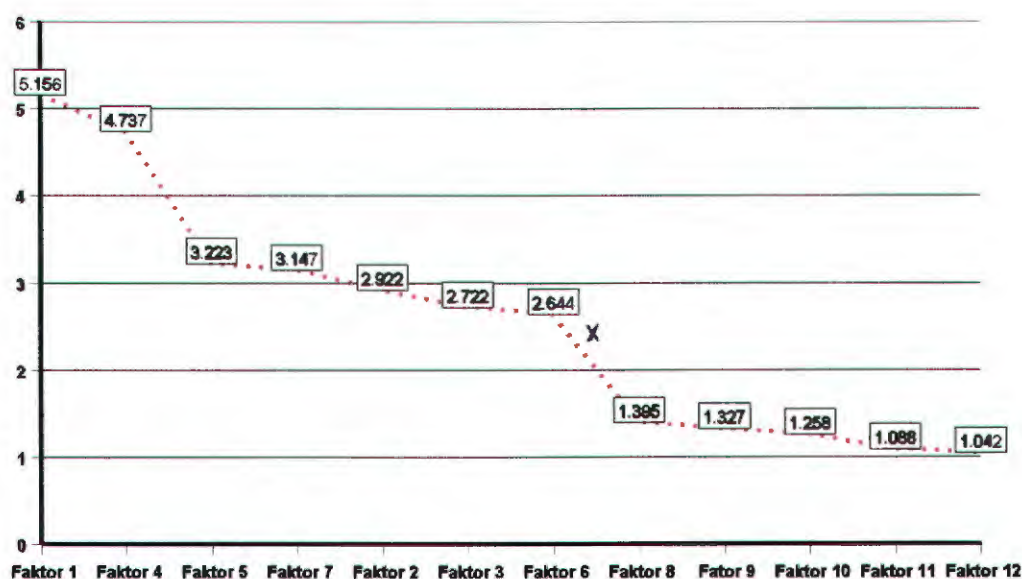
Met die volgende proefanalise van die komponentfaktorontleding is die persentasie van eiewaardes as kriterium vir faktorseleksie gebruik. Daar is geëksperimenteer met die keuse van die persentasie van variansie waaraan voldoen moet word ten einde 'n sinvolle faktorstruktuur te verkry.

Uiteindelik is die beste faktorstruktuur verkry toe daar aan 50 persent van die variansie beantwoord is. Dit is nog binne die vereistes soos gespesifiseer deur NCSS User's Guide II (1997:1245) en Hair *et al.* (1995:378).

Die resultate van die bepaling van die aantal faktore word vervolgens aangebied.

Figuur 5.1 dui die eiewaardes, in kronologiese volgorde, van die eerste 12 faktore aan.

**FIGUUR 5.1**  
**EIEWAARDES VAN FAKTORE VIR FAKTORSELEKSIE**  
**(na VARIMAX rotasie)**



Vir faktorseleksie is 'n eiewaarde van groter as een gebruik. Omdat die grootste faktore se waardes verskeie kere groter as een is, is slegs sewe faktore gepostuleer en dié wat naby een is, redelikerwyse uitgelaat (soos beskryf in afd 4.4.1.4).

Catell se scree toets is ook toegepas om te verseker dat die nuwe faktore 'n aanvaarbare seleksie is. Na die sewende faktor is daar 'n drastiese afname in eiewaardes ( $\lambda$ ), wat gevolglik bevestig dat sewe faktore 'n statisties aanvaarbare postulasie is.

Die persentasie van eiewaardes vir die eerste twaalf faktore na VARIMAX rotasie word in tabel 5.1 aangebied:

**TABEL 5.1**  
**PERSENTASIE VAN EIEWAARDES NA VARIMAX ROTASIE**

FAKTOR	EIEWAARDE	PERSENTASIE VAN EIEWAARDE	KUMULATIEWE PERSENTASIE
1	5.156	10.97	10.97
2	2.922	6.22	17.19
3	2.722	5.79	22.98
4	4.373	9.30	32.28
5	3.223	6.86	39.14
6	2.644	5.63	44.77
7	3.147	6.70	51.46
8	1.395	2.97	54.43
9	1.327	2.82	57.25
10	1.258	2.68	59.93
11	1.088	2.31	62.25
12	1.042	2.22	64.46

Dit blyk dat daar met die sewende faktor aan 50 persent van die variansie voldoen word. Die Number Cruncher Statistiese stelsel gee 'n opsomming van die faktorstruktuur na VARIMAX rotasie en slegs sewe faktore is gepostuleer deur die program, wat weereens bevestig dat dit 'n aanvaarbare postulasie is.

Daar word gemerk dat die faktore nie in rangorde van hoog na laag verskyn nie. Die rede hiervoor is omdat dit die resultate van die geroteerde faktore, wat 'n suiwerder faktorinterpretasie oplewer, en nie die aanvanklike faktor-indeling is nie.

Tabel 5.2 bevat die opsomming van die faktorstruktuur na VARIMAX rotasie soos die rekenaar dit verwerk het:

**TABEL 5.2**  
**OPSOMMING VAN FAKTORSTRUKTUUR NA VARIMAX ROTASIE**

Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7
77	1	91	82	59	8	44
66	2	92	81	75	36	45
76	4	40	83	71	42	19
80	24	35	86	80	89	68
11	3		85	56		52
78			84	74		35
10			80	67		40
87			52			
33			49			
86						
67						
22						

Vetgedrukte items laai by twee faktore hoër as .40



### 5.3 KONSEPTUELE BENOEMING VAN FAKTORE

Die benoeming van die verskillende faktore het die volgende faktore opgelewer:

**TABEL 5.3**  
**BENAMING VAN FAKTORE**

FAKTOR	BENAMING
Faktor 1	Strategie
Faktor 2	Doelgerigtheid
Faktor 3	Vertrouensverhouding
Faktor 4	Innovasiegedrag
Faktor 5	Werkomgewing
Faktor 6	Kliëntgeoriëteerdheid
Faktor 7	Bestuursondersteuning

### 5.4 BESKRYWING VAN FAKTORE

In tabelle 5.4 tot 5.10 word 'n uiteensetting van elke faktor gegee ten opsigte van die bewoording van elke item. Elke faktor word op 'n aparte bladsy aangebied ter wille van duidelikheid. Die doel van die tabelle is om op konseptuele wyse name aan die onderskeie faktore toe te ken om aan te dui wat die inhoud van elke faktor behels, wat aanleiding gegee het tot die konseptuele benoeming daarvan. Die faktorlading en kommunaliteit van elke item word aangedui. 'n Faktorlading van .40 is in die faktorontleding as afsnypunt gebruik

#### 5.4.1 Faktor 1: Strategie

Die inhoud van faktor 1 handel hoofsaaklik oor die rigting wat die universiteitsbiblioteek inslaan met betrekking tot kliënte, dienslewering,

produkte, kernwaardes, toekomspektief van bestuur en reaksie op verandering wat gemeenskaplik kan verwys na strategie.

**TABEL 5.4**  
**STRATEGIE**

Item nommer	Vraag	Faktor- lading	* $h^2$
77	Die biblioteek is bekend vir sy inno- verende dienslewering.	0.772	0.596
66	Die biblioteek is bekend vir sy inno- verende produkte.	0.749	0.561
76	Die biblioteek doen aktief navorsing oor die behoeftes van ons <i>potensiële</i> kliënte.	0.696	0.485
80	In die biblioteek word ons aangemoedig om nuwe produkte/dienste te ontwikkel en te implementeer ten einde in kliënte se behoeftes te voorsien.	0.600	0.359
11	Ons biblioteek neem doelgerigte aksies om sy kernwaardes met alle aktiwiteite en resultate te integreer.	0.586	0.344
78	Ek glo dat ons bestuur die visie en kundigheid het om die biblioteek sukcesvol in die volgende eeu in te lei.	0.580	0.336
10	Die biblioteek doen aktief navorsing om in <i>bestaande</i> kliënte se behoeftes te voorsien.	0.531	0.282
87	Alle personeel weet presies wat ons kliënte verwag van die produk of diens wat hulle ontvang.	0.497	0.247
33	Die biblioteek reageer vinnig op verandering in sy interne en eksterne omgewing.	0.465	0.216
22	Ons biblioteek het 'n oriënterings- program wat nuwe personeel oor die verlangde organisasiewaardes en norme inlig.	0.412	0.169
Totale kommunaliteit			3.595

\*  $h^2$  = kommunaliteit



### 5.4.2 Faktor 2: Doelgerigtheid

Die inhoud van faktor 2 handel oor die begrip van die visie, missie, doelstellings en doelwitte, beskikbaarheid van meetbare standaarde en betrokkenheid by die identifisering van uitsette wat gemeenskaplik kan verwys na doelgerigtheid.

**TABEL 5.5**  
**DOELGERIGTHEID**

Item nommer	Vraag	Faktor- lading	$h^2$
1	Ek verstaan die visie en missie van die biblioteek.	0.732	0.536
2	Ek verstaan die oorhoofse doelstellings en doelwitte van die biblioteek.	0.723	0.523
4	Personeel word die geleentheid gebied om insette te lewer in die identifisering van uitsette vir hul eie groep/span/seksie/afdeling.	0.559	0.313
24	Elke personeellid beskik oor meetbare standaarde wat die resultate wat bereik moet word, spesifiseer.	0.536	0.287
3	Elke afdeling beskik oor meetbare standaarde wat die resultate wat bereik moet word spesifiseer.	0.475	0.226
Totale kommunaliteit			1.885



### 5.4.3 Faktor 3: Vertrouensverhouding

Die inhoud van faktor 3 handel oor die vertroue tussen bestuur en personeel, asook personeel onder mekaar, aanpassing by en weerstand teen verandering wat gemeenskaplik kan verwys na vertrouensverhouding.

**TABEL 5.6**

#### **VERTROUENSVERHOUDING**

<b>Item nommer</b>	<b>Vraag</b>	<b>Faktor- lading</b>	<b>h<sup>2</sup></b>
91	Personeel in die biblioteek vertrou mekaar.	0.689	0.474
92	Personeel is bereid om aan te pas by nuwe maniere van doen in die biblioteek.	0.682	0.465
40	'n Sigbare vertrouensverhouding bestaan tussen personeel en bestuur.	0.555	0.308
35	In die biblioteek is daar weerstand (nie weerstand) teen verandering nie. [Omgekeerde skaal]	0.441	0.195
Totale kommunaliteit			1.442

#### 5.4.4 Faktor 4: Innovasiegedrag

Die inhoud van faktor 4 handel hoofsaaklik oor ideegenerering, risikoneming en besluitneming wat gemeenskaplik kan verwys na innovasiegedrag.

**TABEL 5.7**  
**INNOVASIEGEDRAG**

Item nommer	Vraag	Faktor-lading	$h^2$
82	Ons bestuurder "verkoop" goeie idees van ons werkgroep of individue aan bestuur.	0.717	0.514
81	In die biblioteek word ons aangemoedig om ons idees te gee en voorstelle te maak.	0.699	0.488
83	Ons bestuurder gee ons krediet vir ons voorstelle - hy/sy gee nie voor dat ons idees syne/hare is.	0.658	0.433
86	Personeel in die biblioteek word aangemoedig om inisiatief te neem in belang van die biblioteek.	0.626	0.392
85	Personeel in die biblioteek word altyd aangemoedig om nuwe maniere te vind om probleme op te los.	0.582	0.339
84	Ons word aangemoedig om risiko's te neem in die aanpassing van beleid en prosedures (reëls en regulasies) by veranderde omstandighede.	0.515	0.265
49	Daar word 'n doelbewuste poging aangewend om besluitneming na die laagste toepaslike vlakke af te wentel.	0.430	0.185
Totale kommunaliteit			2.616

#### 5.4.5 Faktor 5: Werkomgewing

Die inhoud van faktor 5 verwys hoofsaaklik na persoonlike doelwitbereiking, konflikthantering, spansamewerking, 'n deelnemende werkomgewing en ontwikkeling van beter werkwyses en metodes wat gemeenskaplik na werkomgewing kan verwys.

**TABEL 5.8**  
**WERKOMGEWING**

Item nommer	Vraag	Faktor-lading	$h^2$
59	My persoonlike doelstellings en doelwitte kan verwesenlik word in nastrewing van die biblioteek se doelstelling en doelwitte.	0.576	0.332
75	Konflik word opgelos deur die betrokkenes met die probleem te konfronteer en saam oplossings uit te werk.	0.517	0.268
71	Spanwerk is 'n belangrike kenmerk in ons biblioteek.	0.516	0.266
50	My werkomgewing kan as deelnemend beskryf.	0.464	0.215
56	Kontrole van eie werk word aange-moedig.	0.459	0.210
74	Ons los verskille op deur die werklike oorsake van ons verskille te onder-soek.	0.430	0.185
67	Personeel word deurlopend aange-moedig om beter werkwyses en metodes te ontwikkel.	0.423	0.179
Totale kommunaliteit			1.655



#### 5.4.6 Faktor 6: Kliëntgeoriënteerdheid

Die inhoud van faktor 6 verwys na die begrip van kliëntebehoefte, verbetering van diens en voldoening aan kliënte se eise wat gemeenskaplik kan verwys na kliëntgeoriënteerdheid.

**TABEL 5.9**  
**KLIËNTGEORIËNTEERDHEID**

Item nommer	Vraag	Faktor-lading	$h^2$
8	Ons doen werklik moeite om ons <i>interne</i> kliënte se behoeftes te verstaan.	0.778	0.605
36	Ons doen werklik moeite om ons <i>eksterne</i> kliënte se behoeftes te verstaan.	0.729	0.531
42	Ek is van mening dat ons kliëntediens beduidend kan verbeter (nie beduidend hoef te verbeter nie). [Omgekeerde skaal]	0.507	0.257
89	Gegewe 'n keuse, besluit die span gewilliglik om aan 'n kliënt se eise te voldoen al vereis dit persoonlike ongerief en opoffering.	0.415	0.173
Totale kommunaliteit			1.566

### 5.4.7 Faktor 7: Bestuursondersteuning

Die inhoud van faktor 7 verwys na openlike kommunikasie, beskikbaarheid van hulpbronne, aanpassing van reëls en regulasies en verdraagsaamheid teenoor foute wat gemeenskaplik kan verwys na bestuursondersteuning.

**TABEL 5.10**  
**BESTUURSONDERSTEUNING**

Item nommer	Vraag	Faktor-lading	$h^2$
44	Personeel is voldoende ingelig oor ander afdelings se werksaamhede.	0.635	0.403
45	Daar is voldoende persoonlike gesprekke tussen bestuur en personeel oor dinge wat vir personeel van belang is.	0.530	0.218
19	Ons is tevrede met die tegnologie, toerusting en hulpmiddels wat ons benodig om ons werk te kan doen.	0.525	0.275
68	Reëls en regulasies word voortdurend hersien om met verandering tred te hou.	0.512	0.262
52	Wanneer personeel 'n fout maak, word sulke foute lank (nie lank) teen hom of haar gehou. [Omgekeerde skaal]	0.465	0.465
Totale kommunaliteit			1.437

Die faktorontleding is gedoen met die geselekteerde items (soos aangetoon in afd 4.3.3, tabel 4.2) en .40 is as die afsnypunt vir faktorlading per item gebruik.

Sommige veranderlikes het 'n lading van laer as .40 gehad en daar is besluit om die items in die interpretasie van die faktore uit te skakel aangesien dit blyk dat die veranderlikes swak verteenwoordig word. Hier word verwys na



items 9, 47, 54, 58 en 70.

Daar was ses items wat by meer as een faktor hoog gelaai het. Die items is items 35, 40, 52, 67, 80 en 86. Daar is besluit om die items wat by twee verskillende faktore hoog laai, slegs by een faktor waar dit konseptueel die beste inpas, in te sluit. In die meeste gevalle was die items dan ook behou in die faktore waar dit die hoogste gelaai het. Die enigste uitsondering was item 35 waarvan die lading slegs met .004 verskil en die item konseptueel beter by die faktor inpas waar dit laer laai (naamlik faktor 3 met 'n lading van 0.441 teenoor faktor 7 met 'n lading van 0.445).

Die items wat gebruik is om die invloed van kultuur op kreatiwiteit en innovasie te meet, verklaar 14.196 persent van die totale variansie van die totale vraelys, wat bevredigend is. Hierdie persentasie is die totale kommunaliteit van al die faktore saam.

## 5.5 ITEMONTLEDING MET CRONBACH ALPHA

Ten einde die interne betroubaarheid van die items in die faktore te bepaal is van die Cronbach Alpha gebruik gemaak (tabel 5.11):

**TABEL 5.11**  
**RESULTATE VAN DIE BETROUBAARHEID VAN FAKTORE**

FAKTOR	CRONBACH ALPHA
Faktor 1 Strategie	0.863246
Faktor 2 Doelgerigtheid	0.703082
Faktor 3 Vertrouensverhouding	0.680553
Faktor 4 Innovasiegedrag	0.838808
Faktor 5 Werkomgewing	0.770422
Faktor 6 Kliëntgeoriënteerdheid	0.700476
Faktor 7 Bestuursondersteuning	0.642976



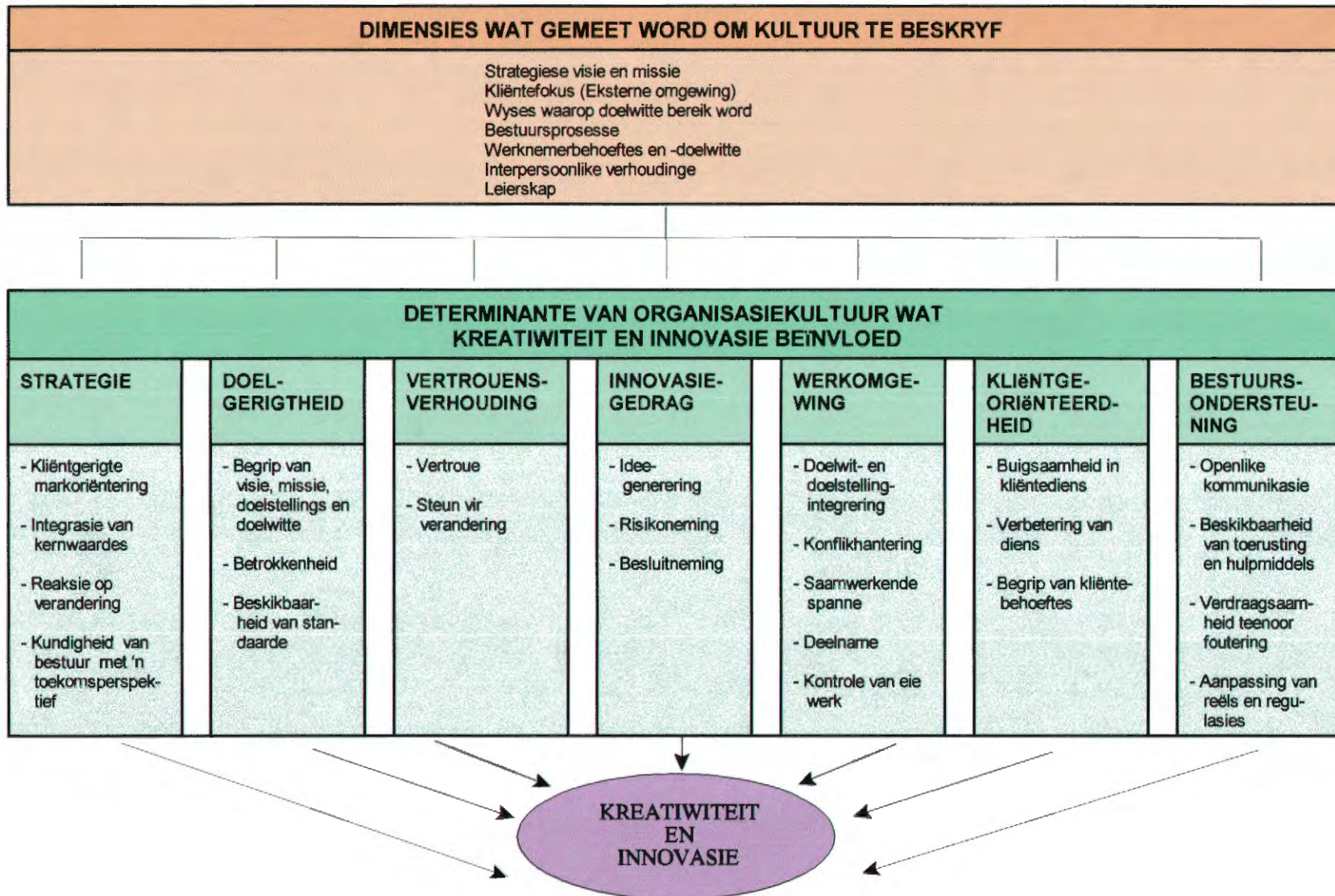
Dit blyk uit tabel 5.11 dat die betroubaarheidskoëffisient van die faktore wissel tussen 0.643 en 0.863. Hierdie metings kan as aanvaarbaar beskou word omdat hulle almal bo 0.6 is. Twee van die betroubaarheidskoëffisiente is bo 0.8 en dit kan as goed beskou word.

Die afleiding kan gemaak word dat die interne konsekwentheid (betroubaarheid) van die faktore hoog is en gevolglik behoort dit dieselfde resultate op te lewer as dit weer gemeet word.

## **5.6    BESPREKING VAN RESULTATE EN GEVOLGTREKKINGS**

Die empiriese studie het aan die lig gebring dat 'n nuwe model saamgestel kan word om die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie in die universiteitsbiblioteek uit te beeld en beter te begryp. Hierdie model word in figuur 5.2 aangedui.

**FIGUUR 5.2**  
**MODEL VAN DIE INVLOED VAN ORGANISASIEKULTUUR OP**  
**KREATIWITEIT EN INNOVASIE**



Die resultate van die faktorontleding toon dat sewe faktore gepostuleer is van 'n organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie in 'n organisasie (spesifiek die universiteitsbiblioteek) sal bevorder.

Elke faktor sal vervolgens bespreek word in terme van die bevindinge, met verwysing na die voorlopige model (figuur 3.5) wat in die literatuurstudie saamgestel is.

### **5.6.1 Faktor 1: Strategie**

#### **Bevindinge**

In die empiriese studie is strategie as 'n determinant van organisasiekultuur, gepostuleer as 'n faktor wat kreatiwiteit en innovasie in die universiteitsbiblioteek sal beïnvloed. Dit blyk dat die strategie wat in die universiteitsbiblioteek gevolg word, gemeet word aan die mate waarin:

- die biblioteek bekend is vir innoverende dienslewering en produkte
- aktief navorsing gedoen word oor die behoeftes van bestaande en potensiële kliënte en die mate van kennis betreffende kliënte se verwagtinge van produkte en dienste
- personeel aangemoedig word om nuwe produkte en dienste te ontwikkel
- kernwaardes met aktiwiteite en resultate geïntegreer word en nuwe personeel ingelig word oor kernwaardes

- bestuur oor kundigheid beskik om die biblioteek suksesvol te lei in die nuwe eeu
- vinnig op verandering gereageer word (tabel 5.4)

Die faktor ondersteun in 'n groot mate die voorlopige teoretiese model (figuur 3.5 en afd 3.5.2.2) wat aangetoon het dat die strategie wat in kreatiewe en innoverende organisasies gevolg word, as kliëntgerigte markoriëntering in die visie en missie omskryf word. Daar is onder andere aangedui dat 'n strategie wat die ontwikkeling en implementering van nuwe produkte en dienste bevorder as 'n innovasiestrategie beskou kan word (Robbins 1996:569).

Die strategie word ook in die literatuur ondersteun. Daar word uitgewys dat 'n biblioteekkultuur wat diensoriëntering ondersteun en op 'n kliëntgeörienteerde visie fokus, in universiteitsbiblioteke posgevat het (Barker 1995:11; Davies *et al.* 1992:75; Unisa Library, 1996).

In die bespreking oor strategie as 'n determinant van organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie bevorder, is daar ook melding gemaak van die kernwaardes wat deur die visie en missie aan personeel gekommunikeer moet word.

Die rol wat bestuur speel om personeel aan te moedig om nuwe produkte en dienste te ontwikkel, word ook onderskryf deur die waarde wat bestuur heg aan innovasie en die skep van 'n atmosfeer en kultuur wat dit ondersteun, soos beskryf in afdeling 3.5.2.2.

Reaksie op verandering en kundigheid van bestuur om die organisasie die

toekoms in te lei, is nie in die voorlopige model onder strategie bespreek nie, maar kan geïnterpreteer word as ondersteunend tot die strategie wat in die universiteitsbiblioteek gevolg word. Dit kan ook ondersteun word deur Shin en McClomb (1998:1) wat beweer dat hoofbestuur wat die meeste daartoe in staat is om innovasie te laat gebeur, dié is wat 'n helder visie van die toekomstige rigting en werking van organisasieverandering en kreatiwiteit het.

'n Interessante bevinding is dat dit blyk asof die aktiewe navorsing van bestaande en potensiële kliënte se behoeftes deel vorm van die strategie wat gevolg word met betrekking tot die bevordering van kreatiwiteit en innovasie.

### **Gevolgtrekking**

Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat die mate waarin 'n innovasiestrategie met 'n sterk kliëntgerigte markoriëntering, integrasie van kernwaardes, reaksie op verandering en kundigheid van bestuur met 'n toekomspektief in die universiteitsbiblioteek gevolg word, die mate van ondersteuning met betrekking tot kreatiwiteit en innovasie sal beïnvloed.

### **5.6.2 Faktor 2: Doelgerigtheid**

#### **Bevindinge**

Doelgerigtheid is as 'n aparte determinant van organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie beïnvloed, gepostuleer, hoewel dit in die voorlopige model (figuur 3.5) deel gevorm het van die determinant "strategie".

Doelgerigheid in die universiteitsbiblioteek word gemeet aan die mate waarin:

- personeel die visie, missie, doelstellings en doelwitte verstaan
- personeel die geleentheid het om insette te lewer in die identifisering van uitsette
- personeellede en afdelings oor meetbare standaarde van die resultate wat bereik moet word, beskik (tabel 5.5)

Die begrip wat personeellede van die visie en missie het, sal waarskynlik 'n invloed hê op die werklike implementering daarvan (Lock & Kirkpatrick 1995:119). Wat egter nie uit die vraag afgelei kan word nie, is of die begrip van die visie en missie die mate van kreatiwiteit en innovasie sal beïnvloed in die implementering van die visie en missie. Indien die visie en missie melding maak van kreatiwiteit en innovasie, sal 'n begrip van die visie en missie waarskynlik die mate van kreatiwiteit en innovasie beïnvloed.

Die mate waarin personeel die geleentheid het om insette te lewer in die identifisering van uitsette as 'n determinant wat kreatiwiteit en innovasie kan beïnvloed, word ondersteun deur Terblanche (1990:283) se stelling dat personeel betrokke moet raak en deelneem aan die bereiking van doelwitte en doelstellings.

Dit blyk asof die volgende aspekte oor doelgerigheid as 'n determinant van organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie beïnvloed, nie deur middel van die beskikbare vrae gemeet kan word nie:



- waardes wat kwaliteit, eerder as effektiwiteit, benadruk (Hall soos aangehaal deur Arad *et al.* 1997:51)
- vryheid van werknemers om doelstellings na goeddunke te bereik (Judge, *et al.* 1997:76)
- die effek van organisasie- en persoonlike doelwitte op kreatiwiteit en innovasie (Hall; Quinn soos aangehaal deur Arad *et al.* 1997:51; Terblanche 1990:283)
- doelwitte wat fokus op innovasie (Filipczak 1997:36)
- bevordering van kreatiwiteit en innovasie as 'n uitvloeisel van die visie en missie

### Gevolgtrekking

Hoewel daar verskeie aspekte is wat nie gemeet kon word met betrekking tot doelgerigtheid as 'n determinant van organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie beïnvloed nie, kan daar tot die gevolgtrekking gekom word dat begrip van die visie en missie (indien dit melding maak van kreatiwiteit en innovasie), betrokkenheid van personeel by identifisering van uitsette en die beskikbaarheid van meetbare standaarde 'n invloed sal hê op die organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie in die universiteitsbiblioteek sal bevorder.

### 5.6.3 Faktor 3: Vertrouensverhouding

#### Bevindinge

Die faktor is 'n interessante postulasie as dit met die voorlopige model (figuur 3.5) vergelyk word. Die determinant fokus op die mate waarin:

- personeel mekaar en bestuur vertrou
- personeel bereid is om aan te pas by verandering en die mate van weerstand teen verandering (tabel 5.6)

Die vertroue tussen bestuur en personeel, asook personeel onder mekaar is in die voorlopige model (figuur 3.5) bespreek onder openlike kommunikasie (afd 3.5.2.4). Hoewel die klem in die voorlopige model op die waarde "openlikheid" geval het, het die empiriese studie die klem verskuif na vertroue. Dit sluit aan by Barret (1997:15) se verwysing na 'n organisasiekultuur wat op vertroue gebaseer is en wat manifesteer in openlikheid en openhartigheid as elemente van 'n organisasiekultuur waarin kreatiwiteit en innovasie ondersteun word.

Indien personeel en bestuur openlik teenoor mekaar optree, sal die vertrouensverhouding hierdeur versterk word omdat mense emosioneel veilig sal voel en dit sal aanleiding gee tot 'n atmosfeer waarin kreatiwiteit en innovasie kan floreer (Filipczak 1997:35; Frohman & Pascarella 1990:21).

'n Hoë mate van innovasie kan verkry word as die organisasiekultuur wat deur bestuur geskep word, 'n hoë mate van vertroue bevorder. Wanneer innovasie en respek vir individue sentraal staan in die organisasiekultuur,

behoort topbestuur die proses van innovasie van onder na bo (laer vlak na hoër vlak werknemers) te vertrou deur die potensiaal in innoverende projekte raak te sien. In teenstelling hiermee sal werknemers op laer vlakke bestuur vertrou as hulle tussenbeide tree (Shaw 1997:120).

Steun vir verandering as determinant van organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie beïnvloed, is bespreek onder *innovasiegedrag* (afd 3.5.2.1f). Glor (1997:48) het beweer dat weerstand teen verandering 'n struikelblok in die weg van innovasie in 'n organisasie is. Die mate van weerstand of ondersteuning van verandering sal 'n invloed hê op die mate waarin innovasie in die universiteitsbiblioteek geïmplementeer word.

In die voorlopige model was die bereidheid van personeel om by verandering aan te pas (nuwe maniere van doen) onder die waarde "buigsaamheid" as deel van struktuur bespreek (afd 3.5.2.3a). Die faktorontleding toon egter aan dat hierdie aspek deel vorm van hierdie nuwe determinant. Die faktorsamestelling skep die indruk dat dit skynbaar makliker sal wees vir mense om by verandering en nuwe maniere van doen aan te pas, as daar 'n goeie vertrouensverhouding onder personeel (bestuur ingesluit) in die universiteitsbiblioteek bestaan. Dit is waarskynlik die rede waarom die vrae oor verandering saam met dié oor vertrou gegroepeer is in die faktorontleding. Die stelling kan gestaaf word deur Shaw (1997:3) se bewering dat vertrou onder werknemers die waarskynlikheid van suksesvolle verandering in 'n organisasie verhoog. Dit beteken dat vertrou die waarskynlikheid dat werknemers ou gebruike met nuwe gebruike vervang, sal verhoog.

## **Gevolgtrekking**

Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat die mate van steun vir verandering en die vertrouensverhouding verband hou met mekaar. As kultuurdeterminante sal beide aspekte 'n invloed hê op die mate waarin kreatiwiteit en innovasie in die universiteitsbiblioteek gestimuleer en bevorder sal word.

### **5.6.4 Innovasiegedrag**

#### **Bevindinge**

Die faktor, innovasiegedrag, het te make met die wyse waarop opgetree word in die organisasie om kreatief en innoverend te kan wees. Hierdie gedrag word gemeet aan die volgende:

- die wyse waarop ideegenerering hanteer word, naamlik:
  - “verkoop” van goeie idees
  - aanmoediging om idees te gee
  - bestuurder gee krediet vir idees
  - aanmoediging om inisiatief te neem
  - aanmoediging om nuwe maniere te vind om probleme op te los
- aanmoediging om risiko's te neem
- afwenteling van besluitneming na laer vlakke (tabel 5.7)

In die voorlopige model (figuur 3.5) was ideegenerering en risikoneming deel van die determinant, innovasiegedrag, en dit stem gevolglik ooreen met die

nuwe gepostuleerde faktor.

Die afwenteling van besluite na laer vlakke het deel gevorm van die struktuur determinant onder die waarde, vryheid (afd 3.5.2.3b), in die voorlopige model van organisasiekultuur determinante. Die bewering van Shattow (1996:4) dat deelname in besluitneming onder andere daartoe sal lei dat meer idees gegenereer sal word, besluite gouer geneem sal word en idees in uitsette omgeskakel sal word, verklaar moontlik waarom hierdie item deel vorm van die nuutgepostuleerde faktor, innovasiegedrag.

Die spoed waarmee besluite geneem word as 'n determinant vir die mate van kreatiwiteit en innovasie in 'n organisasie, kon nie met die beskikbare vrae gemeet word nie.

### **Gevolgtrekking**

Dit blyk asof die wyse waarop ideegenerering, risikoneming en besluitneming in die universiteitsbiblioteek hanteer word, 'n impak sal hê op die mate waarin kreatiwiteit en innovasie gestimuleer en bevorder sal word.

### **5.6.5 Faktor 5: Werkomgewing**

#### **Bevindinge**

Dit blyk asof die faktor, werkomgewing, so gepostuleer is dat dit fokus op die werknemer in die organisasie en die wyse waarop te werk gegaan word in die werkomgewing as deel van die organisasiekultuur. Dit het betrekking op:

- persoonlike doelwit- en doelstellingbereiking

- konflikthantering
- spansamewerking
- deelname
- kontrole van eie werk
- ontwikkel van beter werkwyses en metodes (tabel 5.8)

As dit met die voorlopige model (figuur 3.5) vergelyk word, blyk dit dat die items uit drie verskillende determinante, naamlik strategie, innovasiegedrag en organisasiestruktuur (vryheid van besluitneming en bemagtiging, spansamewerking en groepinteraksie) onttrek is.

Die verwesenliking van persoonlike doelwitte en doelstellings in nastrewing van die organisasie se doelwitte en doelstellings blyk verband te hou met kreatiwiteit en innovasie. Dit stem gevolglik ooreen met Terblanche (1990:283) se stelling dat die integrering van persoonlike en organisasiedoelwitte 'n kultuur vir kreatiwiteit sal skep. Die uitwerking van organisasie- en individuele doelwitte en doelstellings op kreatiwiteit en innovasie is egter, volgens Hall en Quin (soos aangehaal deur Arad *et al.* (1997:51), nog nie behoorlik nagevors nie en kon ook nie in hierdie navorsing deur die beskikbare items gemeet word nie.

Die wyse waarop konflik hanteer word as 'n organisasiekultuurdeterminant wat kreatiwiteit en innovasie beïnvloed, stem ooreen met wat in die literatuur beskryf is. Dit kom daarop neer dat konflik op 'n konstruktiewe wyse hanteer



moet word (O'Reilly 1989:14).

Die mate waarin spansamewerking as 'n belangrike kenmerk in die universiteitsbiblioteek beskou word, sal 'n invloed hê op die mate waarin kreatiwiteit en innovasie in die biblioteek gestimuleer en bevorder sal word. Dit stem ooreen met outeurs soos Arad *et al.* (1997:47), Covey (1993:4), Mumford *et al.* (1997:13), Tushman en O'Reilly (1997:116) wat saamwerkende spanne geïdentifiseer het as 'n faktor wat tot kreatiwiteit en innovasie kan bydra.

Die wyse waarop groepe (spanne) met mekaar in interaksie is, sowel as die effektiewe funksionering van spanne met betrekking tot die bevordering van kreatiwiteit kon egter nie met die bestaande vrae gemeet word nie.

Die mate waarin die werkomgewing as deelnemend beskryf kan word, word uitgelig in die nuwe postulasie, terwyl dit in die voorlopige model (figuur 3.5) as deel van besluitneming en bemagtiging (afd 3.5.2.3b) bespreek is. Die afleiding kan gemaak word dat as die omgewing as deelnemend beskou word, werknemers waarskynlik vryheid sal hê om nuwe idees te genereer en deel te neem aan besluitneming, wat weer verband hou met die mate van bemagtiging. Daar kan gevolglik gesê word dat die mate waarin 'n organisasie as deelnemend beskou word, 'n determinant van organisasiekultuur is, wat kreatiwiteit en innovasie beïnvloed.

Die kontrole van eie werk kan verwys na 'n gevoel van beheer oor 'n persoon se eie werk, wat volgens Tarlton (1996:16) noodsaaklik is om kreatiwiteit na vore te bring.

Hoewel die aanmoediging van personeel om beter werkwyses te ontwikkel

in die voorlopige model onder steun vir verandering (afd. 3.5.2.1f) genoem is, blyk dit volgens die faktorpostulasie beter in te pas by die werkomgewing waarin personeel hulle bevind. Die aspek kan egter indirek verband hou met steun vir verandering in die sin dat die ontwikkeling van nuwe metodes en werkwyses noodwendig met verandering gepaardgaan.

'n Aspek wat verband hou met beheer oor eie werk en wat in die literatuurstudie (afd 3.5.2.3b) as 'n kultuurdeterminant wat kreatiwiteit en innovasie beïnvloed, geïdentifiseer is, is die mate van outonomie. Hierdie determinant kon nie met die bestaande vrae getoets word nie.

### **Gevolgtrekking**

Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat hoewel die faktor, werkomgewing, uit verskillende determinante van die voorlopige model (figuur 3.5) gepostuleer is, dit 'n logiese samestelling is wat aandui dat die wyse waarop die werknemer in die werkomgewing te werk gaan (met betrekking tot doelwit- en doelstellingintegrering, konflikthantering, saamwerkende spanne, deelname en kontrole van eie werk) as manifestering van die organisasiekultuur, 'n invloed sal hê op kreatiwiteit en innovasie in die universiteitsbiblioteek.

### **5.6.6 Faktor 6: Kliëntgeoriënteerdheid**

#### **Bevindinge**

Kliëntgeoriënteerdheid is as 'n faktor, wat vanuit kultuurperspektief 'n invloed op kreatiwiteit en innovasie in 'n universiteitsbiblioteek sal hê, gepostuleer. Die faktor meet die mate waarin:

- interne en eksterne kliënte se behoeftes verstaan word
- kliëntediens kan verbeter
- aan kliënte se eise voldoen word (tabel 5.9)

Dit is interessant dat die faktorpostulasie duidelik onderskeid gemaak het tussen 'n markgeoriënteerde strategie wat gevolg word (soos bespreek onder die faktor, strategie - afd 5.5.1) en hierdie faktor waar die klem val op die begrip van behoeftes, diensverbetering en voldoening aan eise van kliënte (operasionele vlak).

Hoewel Nýstrom (1990:156) in sy navorsing nie kliëntgeoriënteerdheid as 'n kernwaarde van die mees innoverende departement beklemtoon het nie (afd 3.5.2.2a), stem hierdie faktor ooreen met sy bevinding dat daar wel buigsaamheid in die reaksie op kliënte se behoeftes bespeur is.

### **Gevolgtrekking**

Die faktor, kliëntgeoriënteerdheid, kan waarskynlik beskou word as kliëntgeoriënteerdheid op 'n operasionele vlak. Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat buigsaamheid in kliëntediens, verbetering van diens en begrip van kliëntebehoefte 'n invloed sal hê op kreatiwiteit en innovasie in die universiteitsbiblioteek.

### **5.6.7 Faktor 7: Bestuursondersteuning**

#### **Bevindinge**

Dit is interessant dat die rol van bestuur, wat telkens in die voorlopige model onder elke determinant beklemtoon is, as 'n aparte faktor in die vorm van hul ondersteuningsrol in die empiriese studie gepostuleer is. Hierdie faktor meet die mate waarin:

- kommunikasie tussen verskillende afdelings en tussen bestuur en werknemers plaasvind
- werknemers voldoende toerusting en hulpmiddels ontvang om hulle werk te kan doen
- reëls en regulasies hersien word om tred te hou met verandering
- werknemers vir foute verkwalik word (tabel 5.10)

Met verwysing na die voorlopige model (figuur 3.5), blyk dit dat hierdie items onttrek is uit openlike kommunikasie, ondersteuningsmeganismes met betrekking tot beskikbaarheid van hulpbronne en innovasiegedrag.

Openlike kommunikasie tussen werknemers en verskillende departemente of afdelings, asook tussen bestuur en werknemers, as 'n determinant van organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie beïnvloed, word ondersteun deur outeurs soos Filipczak (1997:36), Lock en Kirkpatrick (1995:20) en Shattow (1996:47). Die rol van bestuur word beklemtoon deur Bresnahan (1997:52) wat beweer dat "oop deure" met innovasie verband hou.

Die mate waarin toerusting en hulpmiddels beskikbaar is, vergroot die moontlikheid dat kreatiwiteit en innovasie sal plaasvind en dit word ondersteun deur outeurs soos Khalil (1996:35) en Bresnahan (1997:54, 56). Beskikbaarstelling van toerusting en hulpmiddels is onder andere afhanklik van die ondersteuning wat bestuur daarvoor gee.

Die beskikbaarheid van tyd, sowel as die werwing, keuring, aanstelling en instandhouding van kreatiewe mense, soos in die voorlopige model onder beskikbaarheid van hulpbronne (afd 3.5.2.5b) geïdentifiseer, kon nie met die beskikbare vrae gemeet word nie.

Hoewel daar nie in die literatuurstudie melding gemaak is van die aanpassing van reëls en regulasies onder die bespreking van steun vir verandering (afd 3.5.2.1f) nie, blyk dit volgens die faktorpostulasie verband te hou met die faktor bestuursondersteuning. 'n Moontlike verklaring hiervoor is dat die mate waarin bestuur ondersteuning verleen aan die hersiening van reëls en regulasies om tred te hou met verandering, 'n invloed sal hê op kreatiwiteit en innovasie in die universiteitsbiblioteek.

Die mate waarin werknemers vir foute verkwalik word, is 'n aanduiding van die verdraagsaamheid of nie van bestuur teenoor foutering. Die verdraagsaamheidsrol van bestuur word beklemtoon deur Tushman en O'Reilly (1997:115) in die bespreking van die voorlopige model (afd 3.5.2.1a).

### **Gevolgtrekking**

Dit blyk asof die mate van ondersteuning wat bestuur aan openlike kommunikasie, beskikbaarheid van toerusting en hulpmiddels, aanpassing van reëls en regulasies om tred te hou met verandering en

verdraagsaamheid teenoor foutering, gee, 'n invloed sal hê op die mate waarin die organisasiekultuur kreatiwiteit en innovasie sal bevorder.

#### **5.6.8 Gevolgtrekkings met betrekking tot die statisties gefundeerde model**

Die nuwe model (figuur 5.2) toon verskeie ooreenkomste met die voorlopige model (figuur 3.5), terwyl daar ook 'n aantal nuwe perspektiewe aan die lig gekom het. Strategie en innovasiegedrag was ook in die voorlopige model as hoof-determinante van organisasiekultuur wat kreatiwiteit en innovasie beïnvloed, geïdentifiseer. Die faktore vertrouensverhouding, werkomgewing, bestuursondersteuning en kliëntgeoriënteerdheid op 'n operasionele vlak, was egter interessante klemverskuiwings as dit met die voorlopige model vergelyk word. Hoewel die rol van bestuur vanuit 'n kultuurperspektief in die literatuurstudie by elke determinant benadruk is, blyk dit dat bestuur 'n spesifieke rol het met betrekking tot kommunikasie, beskikbaarheid van hulpbronne, verdraagsaamheid teenoor foutering en buigsaamheid met betrekking tot aanpassing van reëls en regulasies in die universiteitsbiblio-teek.

Hoewel die nuwe model nie as 'n ideologie beskou kan word nie, dra dit daartoe by om lig te werp op die determinante van kultuur wat kreatiwiteit en innovasie beïnvloed (*Diagnosis for organizational change* 1994:55-65).



## 5.7 ANTWOORD OP DIE NAVORSINGSVRAAG

In antwoord op die navorsingsvraag wat in hoofstuk 1 gestel is, naamlik: *Watter determinante van organisasiekultuur het 'n invloed op die stimulering en bevordering, al dan nie, van kreatiwiteit en innovasie in 'n universiteitsbiblioteek?*

dui die empiries gefundeerde model aan dat:

- strategie
- doelgerigtheid
- vertrouensverhouding
- innovasiegedrag
- werkomgewing
- kliëntgeoriënteerdheid
- bestuursondersteuning

die determinante van organisasiekultuur is, wat kreatiwiteit en innovasie in die universiteitsbiblioteek beïnvloed.

Daar kan verder tot die gevolgtrekking gekom word dat die wyse waarop die universiteitsbiblioteek die kultuurdeterminante as deel van die organisasiekultuur gevestig het, 'n invloed sal hê op die mate waarin kreatiwiteit en innovasie in die universiteitsbiblioteek gestimuleer en bevorder word.

## 5.8 KRITIESE BESKOUIING VAN DIE STUDIE

Die model is slegs op die universiteitsbiblioteek van toepassing en moet getoets word in ander biblioteke en organisasies om aanspraak te kan maak op die veralgemeenbaarheid van die model.

Dit was ook nie moontlik om al die determinante wat in die literatuurstudie geïdentifiseer is, in die empiriese studie te toets (meet) nie, maar dit kan as terreine vir verdere navorsing beskou word om 'n meer volledige model saam te stel.

Wat die empiriese studie aanbetref, blyk dit dat die steekproefgrootte met omsigtigheid hanteer moet word, omdat die verhouding tussen die aantal respondente en die aantal veranderlikes vier-tot-een was en nie vyf-tot-een soos die aanbevole grootte nie. Dit kan gevolglik veroorsaak dat die ontleding waarskynlik as steekproefspesifiek beskou kan word. Die literatuurstudie bied egter ondersteuning vir die determinante wat geïdentifiseer is, vanuit 'n perspektief op organisasies in die algemeen.

## **5.9 AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING**

In die lig van die voorafgaande resultate van die empiriese studie, blyk dit dat daar verdere kultuurdeterminante is wat in die literatuurstudie geïdentifiseer is, maar nie in die empiriese studie getoets kon word nie. Daar word dus aanbeveel dat verdere navorsing onderneem word oor:

- **Doelgerigtheid**
  - waardes wat kwaliteit eerder as effektiwiteit benadruk
  - vryheid van werknemers om doelstellings na goeddunke te bereik
  - die uitwerking van persoonlike en organisasiedoelwitte en doelstellings op kreatiwiteit en innovasie
  - doelwitte wat fokus op innovasie
  - bevordering van kreatiwiteit en innovasie as uitvloeisel van die begrip van die visie en missie

- Saamwerkende spanne
  - die wyse waarop groepe en spanne met mekaar in interaksie is
  - effektiewe funksionering van spanne
- Ondersteuningsmeganismes
  - beskikbaarheid van tyd
  - werwing, keuring, aanstelling en instandhouding van kreatiewe mense
  - vergoeding en erkenning
- Innovasiegedrag
  - voortgesette leerkultuur
  - mededingendheid
- Spoed van besluitnemingsproses
- Die waardes, buigsaamheid en vryheid
- Outonomie

## 5.10 SLOTOPMERKING

Na aanleiding van die resultate blyk dit dat die samestelling van 'n meetinstrument wat spesifiek 'n kreatiewe en innoverende organisasiekultuur meet, belofte inhou, indien die aspekte wat nie in hierdie navorsing getoets kon word nie, ingesluit word. So 'n vraelys sal effektief in universiteitsbiblioteke, sowel as ander organisasies benut kan word. Dit sal moontlik wees om te bepaal in hoe 'n mate die organisasiekultuur van 'n spesifieke organisasie daarin slaag om kreatiwiteit en innovasie, wat noodsaaklik is om suksesvol te wees en aan te pas by veranderende omstandighede, te bevorder.

## **BIBLIOGRAFIE**

## BIBLIOGRAFIE

- Aber, J.W. 1996. Building a risk management culture. *Bankers magazine*, 179:3-6.
- Alonzo, V. 1996. It's official: individual incentives work. *Incentive*, 170(5):14.
- Amabile, T.M. 1995. Discovering the unknowable, managing the unmanagable, in *Creative action in organizations: ivory tower visions & real world voices*, edited by C.M. Ford & D.A. Gioia. London: Sage:77-81.
- Amabile, T.M. 1997. Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *The journal of creative behaviour*, 31(1):18-26.
- Arad, S., Hanson, M.A. & Schneider, R.J. 1997. A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. *The journal of creative behavior*, 31(1):42-58.
- Armstrong, M. 1995. *A handbook of personnel management practice*. 5th ed. London: Kogan Page.
- Ball, A. & Asbury, S. 1989. *The winning way*. Johannesburg: Jonathan Ball.
- Barker, J.W. 1995. Triggering constructive change by managing organizational culture in an academic library. *Library acquisitions*, 19(1):9-19.
- Barret, F.J. 1998. Creativity and improvisation in jazz and organizations: implications for organizational learning. *Organization science*, 9(5):605-622.
- Barret, R. 1997. Liberating the corporate soul. *HR focus*, 74(4):15-16.
- Basadur, M. 1997. Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace. *The journal of creative behavior*, 31(1):59-72.
- Birdsall, D.G. & Hensley, O.D. 1994. A new strategic planning module for academic libraries. *College and research libraries*, 55(March):149-159.

- Bresnahan, J. 1997. The elusive muse. *C/O*, 11(2):50-56.
- Brodtrick, O. 1997. Innovation as reconciliation of competing values. *Optimum*, 27(2):1-4.
- Burke, M.E. 1994. Creativity circles in information management. *Librarian career development*, 2(2):8-12.
- Byrd, J. & Smith, J.M. 1989. Innovation revolution: getting better ideas. *Development journal*, 43(1):68-73.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 1999. Strategy, value innovation, and the knowledge economy. *Sloan management review*, Spring:41-54.
- CIMA Study Text*. 1996. Organisational management & development, Stage 3, paper 11. 3rd ed. London: BPP Publishing.
- Coffey, R.E., Cook, C.W. & Hunsaker, P.L. 1994. *Management and organizational behavior*. Burr Ridge, Ill.: Irwin.
- Collins, J. 1997. The most creative product ever. *Inc.*, 19(6):82-84.
- Covey, S.R. 1993. Innovation at four levels. *Executive excellence*, 10(9):3-5.
- Damanpour, F. 1990. Innovation effectiveness, adoption and organizational performance, in *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*, edited by M.A. West & J.L. Farr. Chichester: Wiley:125-141.
- The Dance of change: the challenges of sustaining information in learning organizations: a fifth discipline resource*. 1999. P. Senge ... [et al.]. London: Nicholas Brealy.
- Davies, A., Kirkpatrick, I. & Oliver, N. 1992. The organisational culture of an academic library: implications for library strategy. *British journal of academic librarianship*, 7(2):69-89.
- Davis, S.M. 1984. *Managing corporate culture*. Cambridge, Mass.: Ballinger.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. 1982. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.



De Gennaro, R. 1992. Paradigm lost: research libraries in an era of change, in *Innovation for information: international contributions to librarianship: festschrift in honour of A.H. Helal*, edited by J.W. Weiss. Essen: Universitätsbibliothek:67-73.

De Kock, M. 1998. GAELIC is alive and prosperous. *SAIBI-nuusbrief*, 18(3):5.

*Diagnosis for organizational change: methods and models*. 1994. Ann Howard and associates. New York: Guilford. (Professional practice series).

Eyton, R. 1996. Making innovation fly. *Business quarterly*, 61(1):59-64.

Filipczak, B. 1997. It takes all kinds: creativity in the work force. *Training*, 34(5):32-40.

Ford, C.M. 1995. Creativity is a mystery: clues from the investigators' notebooks, in *Creative action in organisations: ivory tower visions & real world voices*, edited by C.M. Ford & D.A. Gioia. London: Sage:12-52

Ford, J.K., MacCalum, R.C. & Tait, M. 1986. The application of exploratory factor analysis in applied psychology: a critical review and analysis. *Personnel psychology*, 39:291-314.

Fowler, R.K. 1998. The university library as learning organization for innovation: an exploratory study. *College and research libraries*, 59(3):220-231.

French, W.L. & Bell, C.H. 1995. *Organizational development: behavioral science interventions for organization improvement*. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International.

Frohman, M. & Pascarella, P. 1990. Achieving purpose-driven innovation. *Industry week*, 239(March 19):20-24.

Furnham, A. & Gunter, B. 1993. *Corporate assessment: auditing a company's personality*. London: Routledge.

Galpin, T. 1996. Connecting culture to organizational change. *HR magazine*, 41(March):84-90.

Gardenswartz, L. & Rowe, A. 1998. Why diversity matters. *HR focus*, 75(7):S1-S3.

- Gerryts, E.D. 1991. Managing organizational development in the modern university library environment. *International Association of Technological University Libraries*, 5(3):167-184.
- Gerryts, E.D. Hoof: Universiteit van Pretoria Inligtingdiens. 2000. Telefoniese onderhoud. 29 Februarie, Pretoria.
- Glor, E.D. 1997. Encouraging public sector innovation. *Optimum*, 27(2):41-48.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. 1995. *Multivariate data analysis with readings*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Hardy, M. 1996. In pursuit of management mastery: making mistakes meaningful. *American salesman*, 41(3):26-30.
- Harrod's librarians' glossary: 9000 terms used in information management, library science, publishing, the book trades and archive management*. 1995. Compiled by Ray Prytherch. 8th ed. Aldershot, England: Gower.
- Hatch, M.J. 1993. The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, 18(4):657-693.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. & Woodman, R.W. 1998. *Organizational behavior*. 8th ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College.
- Herholdt, R. & Marx, M. 1999. *Employment equity in South Africa: a guide to affirmative action success*. [S.I.]: Prentice Hall South Africa.
- Hussey, J. & Hussey, R. 1997. *Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Houndmills: Macmillan.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. 1993. *Organizational behavior and management*. 3rd ed., Instructor's ed. Homewood, Ill.: Irwin.
- Jankovicz, A.D. 1991. *Business research projects for students*. London: Chapman & Hall.
- Johnson, M.M. 1996. Finding creativity in a technical organization. *Research technology management*, 3a(5):9-11.
- Jones, S. 1996. *Developing a learning culture: empowering people to deliver quality, innovation and long-term success*. London: McGraw-Hill.

- Judge, W.Q., Fryxell, G.E. & Dooley, R.S. 1997. The new task of R & D management: creating goal-directed communities for innovation. *California management review*, 39(3):72-85.
- Kast, F.E. & Rosenzweig, J.E. 1985. *Organization and management: a systems and contingency approach*. 4th ed. New York, NY.: McGraw-Hill.
- Kervin, J.B. 1992. *Methods for business research*. New York, NY.: HarperCollins.
- Khalil, O.E.M. 1996. Innovative work environments: the role of information technology and systems. *Sam advanced management journal*, 61(3):32-36.
- King, N. 1990. Innovation at work: the research literature, in *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*, edited by M. A. West & J.L. Farr. Chichester: Wiley:15-59.
- Kong, L.M. 1996. Academic reference librarians: under the microscope. *Reference librarian*, (54):21-27.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. 1992. *Organizational behavior*. 2nd ed. Homewood, Ill.: Irwin.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. 1995. *Organizational behavior*. 3rd ed. Chicago: Irwin.
- Lee, S. & Clack, M.E. 1996. Continued organizational transformation: the Harvard College library's experiences. *Library administration & management*, 10(2):98-104.
- Leonard, D. & Straus, S. 1997. Putting your company's whole brain to work. *Harvard business review*, 75(4):110-121.
- Lock, E.A. & Kirkpatrick, S.A. 1995. Promoting creativity in organizations, in *Creative action in organizations: ivory tower visions & real world voices*, edited by C.M. Ford & D.A. Gioia. London: Sage.
- Lubans, J. 1989. Creative climate: organisational aspects influencing creativity. *Journal of library administration*, 10(2/3):15-26.
- Lundy, O. & Cowling, A. 1996. *Strategic human resource management*. London: Routledge.
- Macaulay, S. & Blakeley, C. 1995. Ensuring that big is really better. *People management*, 1(12):36-39.

*Management principles*. 1992. Editors: P.J. Smit, G.J. de J. Cronje. Kenwyn: Juta.

*Management principles: a contemporary edition for Africa*. 1997. 2nd ed. Editors: P.J. Smit & G.J. de J. Cronje. Kenwyn: Juta.

Marchant, M.P. & England, M.M. 1989. Changing management techniques as libraries automate. *Library trends*, 37(4):469-483.

Martell, C. 1989. Achieving high performance in library work. *Library trends*, 38(1):73-91.

Martin, L.A. 1984. *Organizational structure of libraries*. Metuchen, NJ: Scarecrow Press. (Scarecrow library administration series; no. 5).

Martin, M.S. 1981. Issues in personnel management in academic libraries. *Foundations in library and information science*, v. 14. Greenwich, Connecticut: Jai Press.

Martins, N. 1987. Organisasiekultuur in 'n finansiële instelling. D Phil-proefskrif, Universiteit van Pretoria, Pretoria.

Martins, N. 1994. Die meting van organisasiekultuur. (Navorsingstuk).

Martins, N. 1997. Elandsrand Goldmine: organisational culture survey. Johannesburg. (Verslag).

Moran, E.T. & Volkwyn, J.F. 1992. The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human relations*, 45(1):19-47.

Mouton, J. & Marais, H.C. 1990. *Basiese begrippe: metodologie van die geesteswetenskappe*. Pretoria: Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.

Mumford, M.D. & Simonton, D.K. 1997. Creativity in the workplace: people, problems, and structures. *The journal of creative behavior*, 31(1):1-6.

Mumford, M.D., Whetzel, D.L. & Reiter-Palman, R. 1997. Thinking creatively at work: organization influences on creative problem solving. *The journal of creative behavior*, 31(1):7-17.

Mullins, L.J. 1993. *Management and organisational behaviour*. London: Pitman.

*NCSS user's guide I & II. Kyk Number Cruncher Statistical System user's guide I & II: NCSS 97 statistical system for windows.*

Newstrom, J.W. & Davis, K. 1997. *Organizational behavior: human behavior at work*. 10th ed. New York: McGraw-Hill.

Nicholson, N. 1990. Organizational innovation in context: culture, interpretation and application, in *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*, edited by M.A. West and J.L. Farr. Chichester: Wiley:179-204.

*Number Cruncher Statistical System user's guide I & II: NCSS 97 statistical system for windows*. 1997. Kaysville, Utah: Number Cruncher Statistical Systems, Dr. J.L. Hintze.

Nunnally, J.C. 1978. *Psychometric theory*. 2nd ed. New York, NY.: McGraw-Hill. (McGraw-Hill series in psychology).

Nystrom, H. 1990. Organizational innovation, in *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*, edited by M.A. West & J.L. Farr. Chichester: Wiley:143-161.

Nystrom, H. 1995. Creativity and entrepreneurship, in *Creative action in organizations: ivory tower visions & real world voices*, edited by C.M. Ford & D.A. Gioia. London: Sage:65-70.

Odendaal, A. 1997. Deelnemende bestuur en korporatiewe kultuur: onafhanklike konstrunkte? MA-verhandeling, Randse Afrikaanse Universiteit, Johannesburg.

O'Reilly, C. 1989. Corporations culture and commitment: motivation and social control in organizations. *California management review*, Summer:9-25.

Pheysey, D.C. 1993. *Organisational cultures: types and transformations*. London: Routledge.

Pienaar, H. 1994. Die kreatiewe en innoverende universiteitsbiblioteek. DPhil-proefskrif, Universiteit van Pretoria, Pretoria.

Pienaar, H. 1995. Kreatiewe en innoverende universiteitsbiblioteke. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir biblioteek- en inligtingkunde*, 63(3):107-113.

Pienaar, H. & Boshoff, A.B. 1996. Relationship between creativity and innovation in university libraries and the organizational climate. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir biblioteek- en inligtingkunde*, 64(2):67-75.

Pinchot, E. & Pinchot, G. 1996. Five drivers for innovation. *Executive excellence*, 13(1):9-10.

- The Pioneers who put people first. 1995. *People management*, 10 (August):20-25.
- Plug, C., Meyer, W.F., Louw, D.A. & Gouws, L.A. 1991. *Psigologie-woordeboek*. 2de uitg. Pretoria: Sigma-pers.
- Prentice, G. 1990. Adapting management style for the organisation of the future. *Personnel management*, 22 (Jun):58-62.
- Read, W.H. 1996. Managing the knowledge-based organization: five principles every manager can use. *Technology analysis and strategic management*, 8(3):223-232.
- Renton, M. 1996. Corporate values that are more than cosmetic. *People dynamics*, 14(11):24-29.
- Renton, M. 1997. Clarifying your vision. *People dynamics*, 15(5):18-24.
- The Revolution at Oticon: creating a "spaghetti" organization. 1996. *Research technology management*, 39(5):54.
- Reyes, J.R., & Kleiner, B.H. 1990. How to establish organizational purpose. *Management decision*, 28(7):51-54.
- Riggs, C.E. 1997. What's in store for academic libraries? *Journal of academic librarianship*, 23(1):3-8.
- Robbins, S.P. 1996. *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. 1997. *Essentials of organizational behavior*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. 1998. *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Rohrer, S. 1998. LSCA: a history of innovation and cooperation in Illinois library service. *Illinois libraries*, 80(3):177-179.
- Rosenfeld, R. & Servo, J.C. 1990. Facilitating innovation in large organizations, in *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*, edited by M.A. West & J.L. Farr. Chichester: Wiley:251-263.
- Ryan, M.J. 1996. Driving out fear. *Healthcare forum journal*, 39(4):28-32.



- Sackman, S.A. 1992. Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. *Administrative science quarterly*, 37(1):140-161.
- Sadler, T. 1995. *Human resources management: developing a strategic approach*. London: Kogan Page.
- Samaha, H.E. 1996. Overcoming the TQM barrier to innovation. *HR magazine*, 41(6):145-149.
- Sathe, V. 1985. *Culture and related corporate realities: text, cases and readings on organizational entry, establishment, and change*. Homewood, Ill.: Irwin.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 1997. *Research methods for business students*. London: Pitman.
- Schein, E.H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein E.H. 1990. Are you corporate cultured?, in *The corporate culture sourcebook*, edited by R. Bellingham, B. Cohen, M.R. Edwards & J. Allen. Amherst, Mass: Human Resources Development Press: 23-30.
- Schein, E.H. 1990. Organizational culture. *American psychologist*, 45(2):109-119.
- Schoenfeldt, L.F. & Jansen, K.J. 1997. Methodological requirements for studying creativity in organizations. *The journal of creative behavior*, 31(1):73-90.
- Schuster, F.E. 1986. *The proven connection between people and profits*. New York, NY.: Wiley.
- Sekaran, U. 1992. *Research methods for business: a skill-building approach*. 2nd ed. New York, NY.: Wiley.
- Shattow, M. 1996. Out of the blue. *Electric perspectives*, 21(3):44-54.
- Shaughnessy, T.W. 1988. Organizational culture in libraries: some management perspectives. *Journal of library administration*, 9(3):5-10.
- Shaw, R.B. 1997. *Trust in the balance: building successful organizations on results, integrity, and concern*. San Francisco: Jossey-Bass. (The Jossey-Bass business and management series).

- Shin, J. & McClomb, G.E. 1998. Top executive leadership and organizational innovation: an empirical investigation of nonprofit human services organizations (HSOs). *Administration in social work*, 22(3):1-21.
- Slye, J.M. 1998. Orville Wright did not have a pilot's license. *Public manager*, 27(2):17-19, 23.
- Summers, I. 1992. Innovation and creativity at work. *Personnel psychology*, 45(Summer):416-420.
- Syrett, M. & Lammiman, J. 1997. The art of conjuring ideas. *Director*, 50(9):48-54.
- Tarltton, M.A. 1996. Only human. *Law practice management*, 22(7):16,60.
- Terblanche, J. 1990. Kreatiwiteit in die organisasie. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir biblioteek- en inligtingkunde*, 58(3):282-286.
- Tesluk, P.E., Faar, J.L. & Klein, S.R. 1997. Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The journal of creative behavior*, 31(1):21-41.
- Theron, P. 1996. International competition: what about organisational culture. *Human resource management*, 12(4):19-21.
- Tushman, M.L. & O'Reilly III, C.A. 1997. *Winning through innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Udwadia, F.E. 1990. Creativity and innovation in organizations: two models and managerial implications. *Technological forecasting and social change: an international journal*, 38(1):65-80.
- Unisa Library. From the Department of Library Services to the Unisa Academic Information Service (AIS). [1996]. A Blueprint for change. Our vision, mission and corporate goals, Part 1.
- Universiteit van Suid-Afrika. Department Biblioteek- en Inligtingkunde. 1990. *Biblioteekkunde (Honneurs): enigste studiegids vir ASLIBM-V: Aspekte van biblioteekbestuur*. Pretoria.
- West, M.A. & Farr, J.L. 1990. Innovation at work, in *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*, edited by M.A. West & J.L. Farr. Chichester: Wiley:3-13.

West, M.A. 1995. Creative values and creative visions in teams at work, in *Creative action in organizations: ivory tower visions & real world voices*, edited by C.M. Ford & D.A. Gioia. London: Sage:71-76.

Wolfe, R.A. 1994. Organizational innovation: review critique and suggested research directions. *Journal of management studies*, 31(3):405-430.

Wycoff, J. 1998. Input wanted: principles of innovation. [Online]. Available: [www: http://www.thinksmart.com](http://www.thinksmart.com)